

GUSTAVO MOLON SCALABRIN

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO &  
*BALANCED SCORECARD*:  
SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA.**

CURITIBA – PR, 2005

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
1.1 Questão da Pesquisa.....	03
1.2 Objetivo geral e objetivos específicos.....	03
1.3 Justificativa.....	03
1.4 Delimitação do Tema.....	05
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>06</b>
2.1 A administração.....	06
2.2 As funções da administração.....	07
2.2.1 Planejamento.....	10
2.2.2 Organização.....	10
2.2.3 Direção.....	11
2.2.4 Controle.....	11
2.3 Áreas da administração.....	12
2.4 Organização, sistemas e métodos.....	12
2.5 Administração de materiais.....	13
2.6 Administração financeira.....	13
2.7 Administração de recursos humanos.....	14
2.8 Administração mercadológica.....	14
2.9 Planejamento estratégico.....	15
2.10 Estratégia.....	17
2.11 <i>Balanced Scorecard</i> .....	39
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
3.1 Caracterização da pesquisa.....	50
3.2 Coleta de dados.....	50
3.3 Tratamento e análise dos dados.....	51
<b>4 INTEGRAÇÃO DO BALANCED SCORECARD AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>52</b>
4.1 Sistema Integrado de Gestão Estratégica (SIGE).....	52
4.2 <i>Balanced Scorecard</i> em Ambiente de Controladoria.....	63

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
------------------------------------	-----------

<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
---------------------------	-----------

# 1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 70, mais precisamente após a primeira crise do petróleo, as organizações começaram a reavaliar a maneira como conduziam os seus negócios. Até então as empresas estavam acostumadas com um ambiente de negócios mais estável, o qual não impunha grandes ameaças de um *default* sistêmico, que pudesse ameaçar a sua sobrevivência, ou de uma maneira mais ampla, a sobrevivência de inteiros setores econômicos.

Muitas outras mudanças ocorreram a partir das décadas de 70 e 90, o fim do sistema monetário internacional de *Bretton Woods*, a difusão da internet, o crescimento do comércio internacional, um novo choque do petróleo, a reunificação da Alemanha, o fim da União Soviética, a inclusão da Ásia como uma região de grande desenvolvimento econômico-social, etc. Esses são apenas os exemplos mais óbvios das discontinuidades que vem constantemente solapando a sobrevivência e o desenvolvimento de muitas organizações, mas que por outro lado tem propiciado várias oportunidades àquelas que estão em sintonia com as grandes tendências.

Foi nesse cenário de mudanças aceleradas que as organizações refinaram uma das funções básicas da administração. Esta função é o planejamento. Porém, agregou-se ao planejamento um caráter mais dinâmico, que fosse capaz de monitorar ameaças e oportunidades ambientais em tempo real, propiciando o ajuste necessário entre a organização – estrutura – estratégia e o ambiente.

Esse novo planejamento foi então chamado de planejamento estratégico. Atualmente a maioria das grandes e médias organizações utiliza o planejamento estratégico com uma de suas principais ferramentas de gestão. Porém, é ilusório pensar que o planejamento estratégico veio a solucionar todos os problemas organizacionais. O planejamento estratégico é, essencialmente, uma maneira pela qual a empresa delinea para si mesma um futuro possível e desejado, e traça os objetivos que deve alcançar para que esse futuro se materialize.

Há muitas críticas em torno da funcionalidade do planejamento estratégico, muitas das quais, na verdade, são dirigidas ao plano estratégico. O plano estratégico



é a formalização, geralmente na forma impressa, das principais questões abordadas nas reuniões de planejamento estratégico realizadas pela direção da organização. Os críticos alegam (com razão) que em muitas organizações o planejamento estratégico nada mais é do que um plano de gaveta. Ou seja, que a organização não obteve sucesso na sua implementação. Mesmo nas organizações em que o planejamento estratégico é mais bem coordenado, e que o plano é implementado, ainda assim há muita queixa quanto à dificuldade de se monitorar como as atividades operacionais contribuem ou não para o sucesso do plano, e como a empresa pode envolver todos os níveis hierárquicos na obtenção deste sucesso.

Foi com intuito de ampliar o alcance e a efetividade do planejamento estratégico e da estratégia organizacional que dois pesquisadores americanos desenvolveram uma ferramenta de gestão chamada *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* constitui um instrumento para gerenciar a implementação da estratégia, ou seja, não substitui o planejamento estratégico, pelo contrário, o potencializa.

O exposto trabalho visou integrar os conceitos de estratégia e planejamento estratégico a uma abordagem gerencial que facilite a implementação da estratégia / planejamento estratégico, através de um eficaz sistema de avaliação e de comunicação que esta abordagem possibilita. Esta abordagem gerencial é o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* apresenta a perspectiva financeira, a perspectiva dos clientes, dos processos internos e do crescimento e aprendizado como sendo as principais áreas de monitoramento da estratégia organizacional. O presente trabalho culmina com a apresentação de um *Balanced Scorecard* para os “Centros de Serviços Corporativos (Controladoria)”, de uma das maiores Companhias e Petróleo do Mundo, os quais se localizam em sete (7) localidades em quatro (3) continentes, e com as considerações finais do pós-graduando a respeito da funcionalidade desta ferramenta de gestão.

## 1.1 Questão da Pesquisa

A presente pesquisa tem como questão principal a seguinte pergunta: De que maneira a utilização dos conceitos referentes ao planejamento estratégico e ao *Balanced Scorecard* contribuem para a formação de um sistema integrado de gestão estratégica?

## 1.2 Objetivo geral e objetivos específicos

O objetivo geral do trabalho consiste em analisar a complementaridade entre o *Balanced Scorecard* e o planejamento estratégico, enquanto ferramentas de gestão empresarial.

Os objetivos específicos são:

- Fundamentar teoricamente os aspectos referentes à estratégia empresarial, planejamento estratégico e ao *Balanced Scorecard*;
- Demonstrar como o *Balanced Scorecard* e o planejamento estratégico são ferramentas complementares na formação de um Sistema Integrado de Gestão Estratégica (SIGE); e
- Apresentar um caso real de utilização do *Balanced Scorecard* em ambiente de Controladoria.

## 1.3 Justificativa

Num quadro cada vez mais competitivo, é imperativo que os executivos dêem uma resposta rápida aos vários desafios que o mercado coloca. De modo a responder a estes desafios é necessário que as organizações definam as suas

estratégias de negócio, revejam as suas táticas e as atividades operacionais. Neste contexto é importante repensar a gestão do desempenho.

Os executivos reconhecem que os atuais sistemas de gestão de desempenho não estão suficientemente articulados com a estratégia e os objetivos de negócio. A informação de gestão tradicional assenta prioritariamente em objetivos orientados para resultados de curto prazo – lucros trimestrais, valor da ação – que não abrangem a complexidade das organizações. A estes sistemas falta uma abordagem balanceada e focada no desempenho – financeiro e não financeiro – que integre a estratégia, os processos e os indivíduos.

É neste contexto que o *Balanced Scorecard* preenche a lacuna até então existente nas organizações: uma incoerência fundamental entre o *desenvolvimento* e a formulação da estratégia e a *implementação*.

Baseado na problemática acima mencionada este projeto é importante, pois o seu autor visa disponibilizar o resultado de sua pesquisa a todos aqueles (empresários, acadêmicos) que estejam engajados na busca de soluções pragmáticas para as questões relacionadas à implementação da estratégia de negócios e ao monitoramento da performance organizacional.

Alia-se a isso, a originalidade do trabalho, pois é a primeira vez que a metodologia *Balanced Scorecard* será tema de um trabalho de conclusão do curso de especialização em Contabilidade e Finanças do departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Paraná, e, portanto servirá de referencial para os próximos pós-graduandos interessados em eleger o *Balanced Scorecard* como tema de suas monografias.

O projeto é viável, pois as informações necessárias ao desenvolvimento da monografia são amplamente encontradas na bibliografia disponível, sendo que atualmente muitas empresas nacionais têm incluído a utilização do *Balanced Scorecard* no seu sistema de gestão, o que por sua vez vem a facilitar a implementação em outras empresas através das técnicas de *Benchmarking*.

Para o pós-graduando este projeto é importante, pois lhe permitiu aprofundar os seus conhecimentos a respeito de estratégia empresarial, ambiente de negócios, além, de lhe proporcionar uma visão mais ampla a respeito da sua importância e

contribuição para com os resultados da empresa em que trabalha (Multinacional do Petróleo), a qual foi uma das pioneiras mundiais na utilização do *Balanced Scorecard*.

## **1.4 Delimitação do Tema**

A presente pesquisa abrangerá temas relacionados à administração estratégica, restringindo-se mais especificamente a tratar do planejamento estratégico e do *Balanced Scorecard* como componentes de um Sistema Integrado de Gestão Estratégica (SIGE).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresentará as informações que fundamentam teoricamente os aspectos referentes à Administração, planejamento estratégico, estratégia empresarial/corporativa, e ao *Balanced Scorecard*.

### 2.1 A administração

A administração tem sido alvo de relativo interesse por parte da sociedade organizada em todo o decurso da história civilizada. A maioria das primeiras conclusões vieram, como é natural, de praticantes não de teóricos. Desde os primórdios do século, e essencialmente das contribuições de Taylor e Fayol, tem havido contribuições esparsas, mas significativas à teoria da administração. Mas a época do surto de inquirição e pesquisa administrativa, em que acadêmicos têm trabalhado ao lado de praticantes, é em grande parte característica dos anos recentes.

Segundo Chiavenato (1993, p.12) “hoje em dia, a teoria geral da administração estuda a administração de empresas e demais tipos de organização do ponto de vista da interação e interdependência entre as cinco variáveis principais, cada qual objeto específico de estudo por parte de uma ou mais correntes da teoria administrativa. As cinco variáveis são: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente”.

Para Chiavenato (1993, p.13) “modificações em um provocam modificações em maior ou menor grau nos demais. O comportamento no conjunto desses componentes é diferente da soma dos comportamentos de cada componente considerado isoladamente”.

Isso ressalta o caráter sistêmico da atividade administrativa, característica das ciências sócias, em que as variáveis de um evento não podem ser estudadas separadamente.

Segundo Koontz (1978) talvez não haja área mais importante da atividade humana do que a administração, pois a tarefa do administrador é estabelecer um ambiente interno em que as pessoas, em grupos organizados, possam trabalhar eficientemente com vista ao alcance das metas do grupo.

Para Koontz (1978) o administrador tem a responsabilidade de empreender aquelas ações calculadas para tornar possível aos indivíduos contribuírem da melhor forma para a realização dos objetivos do grupo. Embora se enfatize o ambiente interno da empresa ou de seus departamentos, é claro que nenhum administrador pode desempenhar bem suas tarefas a menos que compreenda e seja sensível aos diversos elementos do ambiente ético, social econômico, político e técnico que afeta sua área de operações.

O administrador, portanto, na concepção do autor, deve buscar uma coesão entre os elementos da organização, ao mesmo tempo que procura ajustar a mesma ao macro-ambiente para facilitar o alcance dos seus objetivos.

## **2.2 As funções da administração**

A administração é importante e analiticamente essencial para que as organizações possam alcançar a excelência nos negócios. É através dessa (arte e ciência), que define-se o planejamento, a organização, o controle e a coordenação, que são princípios inerentes descobertos pela escola clássica da administração.

Koontz (1978) utiliza as funções da administração: planejamento, organização, designação do pessoal, direção e controle; como uma estrutura lógica dentro da qual se pode classificar a prática e conhecimento básico de administração. Parece, entretanto, que a classificação aqui usada tem a vantagem de ser compreensiva, divisível em partes suficientes para permitir uma análise lógica e de

ser operacional, no sentido de que representa as funções administrativas como são vistas pelos administradores.

Além disso, essas tarefas distinguem claramente a tarefa do administrador das atividades não administrativas do especialista ou técnico.

Segundo Fayol (1981, p.26) "nas funções planejamento, organização, direção e controle, tem-se o conjunto das operações ou funções essenciais que sempre existem dentro de uma empresa, seja ela pequena, média ou grande".

As funções essenciais da administração são:

1ª Função técnica - o número, a variedade e a importância das operações técnicas, à circunstância de que os produtos de qualquer natureza saem geralmente das mãos do técnico. A função técnica diz respeito ao fato de que a empresa, não pode subsistir sem matéria - prima, mercado para os produtos, capital, garantia e previsão.

2ª Função comercial - A habilidade comercial, unida à sagacidade e à decisão, implica em um profundo conhecimento do mercado e da força dos concorrentes, em grande previsão e, na aplicação cada vez mais freqüente de combinações.

3ª Função financeira - o capital é necessário para o pagamento de salários, aquisição de imóveis, utensílios e matérias-primas, pagamento de dividendos, realização de melhorias, constituição de reservas etc.

4ª Função segurança - tem por missão proteger a empresa e as pessoas contra roubos, incêndios e outros.

5ª Função de contabilidade - constitui o órgão de visão das empresas. Deve revelar a situação da empresa e o rumo do negócio a qualquer momento.

6ª Função administrativa - nenhuma das cinco funções acima descritas têm o encargo de formular o programa geral de ação da empresa; constituir o corpo social, coordenar esforços, harmonizar os atos. Essas ações fazem parte de outra função, denominada administração, da qual fazem parte previsão, organização, coordenação e controle, que atendem aos seguintes objetivos:

Previsão - prever o futuro e traçar o programa de ação;

Organização - constituir o duplo organismo, material e social da empresa;

Comandar - dirigir e orientar o pessoal;

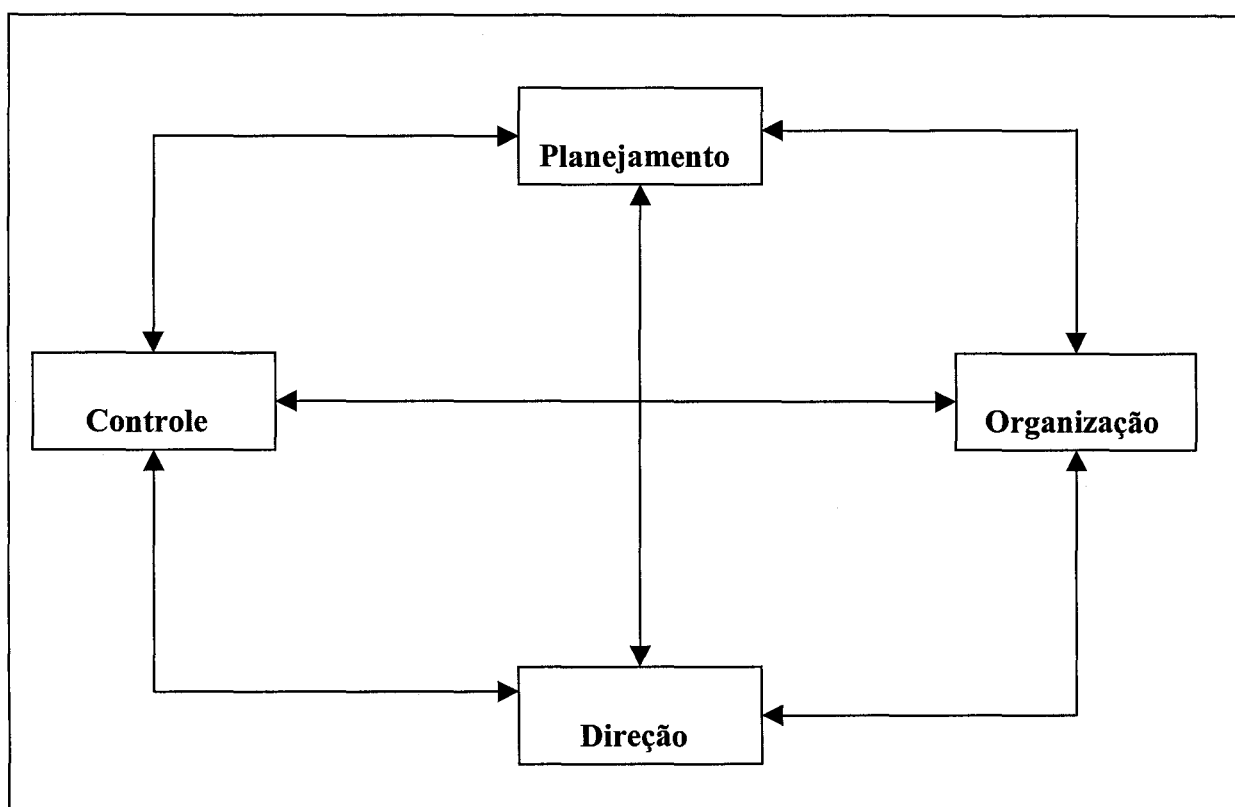
Coordenar - ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços; e

Controlar - zelar para tudo dar certo.

Esses elementos da administração quando em conjunto, constituem o processo administrativo. Segundo Fayol (1981, p.26) "a função administrativa distingue-se claramente das outras cinco funções essenciais".

O processo administrativo pode ser visualizado na Figura 01 a seguir.

Figura 01 - O processo administrativo



Fonte: adaptado de Chiavenato (1999).

Os quatro elementos do processo administrativo, como podem ser visualizados na Figura 01, estão inter-relacionados e exercem influência um sobre o outro, exigindo que o administrador preste atenção na coerência interna que deve surgir da interação dos mesmos.



### 2.2.1 Planejamento

O planejamento é um processo para que as organizações possam concretizar uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, utilizando da maneira mais adequada os recursos da organização.

O planejamento pode focalizar funções, processos, produtos, pessoas, ou seja, qualquer que seja a dimensão da atividade organizacional que se proponha a alcançar um resultado futuro. O planejamento geralmente está vinculado a um determinado período, de tempo, que pode ser curto, médio ou longo prazo, no qual deverão ser mensurados os seus resultados.

O planejamento pode ser destinado a uma corporação, empresa, unidade de negócios, ou uma função empresarial. O administrador deve estar atento às mudanças e acontecimentos durante o planejamento e a execução do planejado, de modo participativo e orientador para agir decisivamente quando surgirem turbulências ou contingências específicas.

O processo de planejamento se divide em estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico dá um direcionamento geral para a empresa, geralmente a médio longo prazo. O planejamento tático se refere às decisões a serem tomadas a nível gerencial, e o planejamento operacional refere-se geralmente a um cronograma a ser cumprido, com as ações concretas a serem efetuadas.

### 2.2.2 Organização

Organização, conforme o esquema das funções administrativas é segunda função seguida pela direção e controle.

De acordo com Chiavenato (1993, p.26) "o papel da organização administrativa é exatamente alocar, arranjar, agrupar, reunir, dividir o trabalho, especializar, para que as atividades sejam executadas da melhor maneira possível".

Antes de executar, incrementar, colocar em prática ou em funcionamento qualquer atividade na empresa, deve-se planejar e organizar a atividade proposta.

O objetivo de organizar é integrar pessoas e agrupá-las, para que juntas possam desenvolver a atividade proposta, da maneira possível. Sem organização não há como dirigir e controlar com eficácia.

### 2.2.3 Direção

Toda empresa precisa de comando (liderança), precisa ser dirigida, precisa de pessoas que assumam riscos e busquem alcançar metas e objetivos.

Conforme Chiavenato (1993, p.39) "direção é a função administrativa que conduz e coordena o pessoal na execução das atividades planejadas e organizadas. Significa orientar e coordenar o trabalho dos subordinados".

A empresa pode possuir um ótimo planejamento, e uma organização eficaz, mas é preciso direção voltada para o processo, caso contrário, nada do que foi planejado e organizado sai do papel.

### 2.2.4 Controle

O controle é a última das funções administrativas, e possui a finalidade de verificar e controlar o processo.

Conforme Chiavenato (1993, p.56) "a tarefa do controle é verificar se tudo está sendo realizado em conformidade com o que foi planejado e organizado, de acordo com as ordens dadas, para identificar os possíveis erros ou desvios, a fim de

corrigi-los, além de prevenir novos, melhorando gradualmente o processo administrativo”.

Ele possibilita verificar se o planejamento, organização e direção obtêm êxito e são implementados dentro do prazo com a eficácia esperada.

## **2.3 Áreas da administração**

A administração divide-se em cinco principais áreas de atuação, abaixo listadas: organização, sistemas e métodos, administração de materiais, administração financeira, administração de recursos humanos e administração de marketing ou mercadológica.

## **2.4 Organização, sistemas e métodos**

A área de organização, sistemas e métodos procura a obtenção da melhor produtividade possível dos recursos humanos e materiais da organização, através de técnicas que envolvem o comportamento e os aspectos no ambiente interno e externo da empresa. Tem como objetivo principal a eliminação do inútil e supérfluo a fim de possibilitar uma maior produtividade dos recursos empregados nos processos produtivo, administrativo e comercial.

Conforme Simcsik (1992, p.32), o profissional de O&M “é aquele indivíduo que com formação teórica e prática, estabelece as linhas de atividade administrativa, para obter a eficácia e eficiência da estrutura organizacional na busca da maximização dos lucros e das obrigações da empresa”.

## **2.5 Administração de materiais**

Durante décadas, as empresas se empenharam para alcançar vendas de alto faturamento, ocasionando com isso, problemas devido às elevadas necessidades de controle dos estoques. Poucas empresas estavam preparadas para enfrentar essas dificuldades, havendo uma negligência geral quanto aos estoques, surgindo, a partir daí, uma maior necessidade de administração do processo.

De acordo com Messias (1980, p.17) “a administração de materiais tem por finalidade assegurar o contínuo abastecimento de artigos próprios, necessários e capazes de atender aos serviços executados por uma empresa”. Ou seja, ela visa buscar soluções para variadas problemáticas que surgem na difícil decisão de quanto comprar, quando comprar, o que comprar, tarefa essa que é essencial para uma empresa.

Atualmente, a administração de materiais é uma disciplina muito discutida, devido à necessidade do aprimoramento logístico das empresas.

## **2.6 Administração financeira**

Ao iniciar as atividades de uma empresa um administrador de finanças para conseguir os seus objetivos, precisa saber que suas funções essenciais são, planejamento financeiro, aquisição, otimização e distribuição de recursos e fundamentalmente o controle financeiro.

Segundo Ribeiro (1972, p.3), a administração financeira “é a disciplina que trata de qualquer atividade financeira, de fins lucrativos ou não. Compreende um conjunto de operações destinados a formação de recursos monetários indispensáveis ao pagamento dos fatores da produção e sua distribuição”.

## **2.7 Administração de recursos humanos**

A área de recursos humanos tem como objetivo melhorar o relacionamento do trabalhador com a empresa, o que possibilita o aumento da produtividade, pois um empregado que convive num ambiente harmonioso tem mais disposição para o trabalho e um conseqüente aumento na sua produtividade.

Segundo Gil (1994, p.13), “a administração de recursos humanos é o ramo especializado da ciência da administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e no aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal”.

## **2.8 Administração mercadológica**

A administração mercadológica possui um papel fundamental dentro das organizações, pois permite às empresas desenvolverem uma vantagem competitiva no mercado.

A administração mercadológica tem suas raízes muito antigas, desde a época em que as transações comerciais eram feitas pela forma de escambo. Porém veio apenas se destacar formalmente no século XX, cuja denominação passou a ser conhecida como marketing, que é um subsistema da administração atual e que está em forte enfoque nas empresas.

## 2.9 Planejamento estratégico

O ambiente no qual estão inseridas as organizações tem mudado muito nas últimas décadas e continuará mudando num ritmo ainda mais vertiginoso nas próximas que virão. As variáveis que moldam esse ambiente são: tecnologia, legislação, mercado, demografia, economia e política. Combinadas, as mudanças ocorridas nessas variáveis, forçam as organizações a re-conceber a maneira de como administrar-se.

No começo do século passado, muitas organizações acreditavam funcionar de maneira isolada das variáveis ambientais, como em um sistema fechado ou racional. Acontecimentos como as guerras, conflitos políticos e civis, a crise do petróleo, a interdependência dos mercados de capitais, foram gradualmente exigindo que as empresas passassem a conduzir-se holisticamente, num sistema mais amplo, onde as empresas disputam acirradamente pelos consumidores, oferecem-lhes melhores produtos, por menores preços, e conseqüentemente dispõem de menores margens de lucratividade.

Para adequar-se a esse novo ambiente, as organizações precisam entender o presente para preparar-se para as decisões que serão tomadas no futuro.

Nesse contexto que surge a necessidade de um planejamento estratégico. Para Oliveira (1991, p. 62) "planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com vistas a um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente". Ou seja, o planejamento estratégico consiste em trabalhar no presente visando os objetivos futuros, otimizando os recursos tecnológicos, financeiros e humanos, para se chegar a um resultado melhor que o da situação atual, e da maneira mais eficaz possível.

Para Robert (1999) o planejamento estratégico ajuda uma organização a escolher como chegar no futuro, mas é o processo de raciocínio estratégico que tenta determinar o que uma organização deve ser nesse mesmo futuro.

Segundo Robert (1998) o raciocínio estratégico é uma abordagem nova a questão estratégica. Identifica os principais fatores que ditam o rumo de uma organização, e é um processo que a direção da organização usa para estabelecer e articular sua visão.

Para Robert (1998) o processo de raciocínio estratégico, procura o ponto de alavancagem do sistema, fazendo uso das palavras de Peter M. Senge, ou seja, aquele ponto onde pequenas intervenções geram grandes resultados.

Para Tiffany e Peterson (1998) um planejamento estratégico é um processo contínuo, já o plano estratégico, mostra a posição da empresa e as mudanças que nela ocorreram. O plano estratégico especifica o setor de atuação da empresa, em quais segmentos irá atuar, quais serão os concorrentes, quais os produtos que serão oferecidos, qual deve ser o tamanho e a lucratividade da empresa, e qual o tipo de vantagem competitiva que ela perseguirá.

Com as definições dos vários autores citados, conclui-se que o planejamento estratégico é um processo contínuo de ajuste da empresa em seu meio, pró-agindo em relação às tendências de mercado e ambientais, de forma a transformá-las em oportunidades para empresa.

Segundo Oliveira (1991, p.65) "as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico são as seguintes: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e qualitativos, controle e avaliação".

O diagnóstico estratégico é uma análise da situação da empresa, é o conhecimento de onde e como ela está. Procede-se uma análise interna dos pontos fracos e fortes de produtos, resultados, recursos e sistemas; e uma análise externa das ameaças e oportunidades do macroambiente.

Na fase da definição da missão da empresa, decide-se para aonde a empresa quer ir, estabelece-se as grandes ações a serem tomadas, e as grandes orientações para as mesmas.

Os instrumentos prescritivos e quantitativos proporcionam os meios de como se chegar na situação desejada. Meta, objetivo, estratégia, política, são alguns dos

instrumentos prescritivos; os instrumentos quantitativos são os orçamentos destinados a financiar a operacionalização dos instrumentos prescritivos.

O controle e a avaliação constituem-se na verificação de como a empresa está indo para a situação desejada.

É importante notar que as fases acima descritivas nem sempre seguem a ordem na qual foi citada, e que o administrador de pequenas e médias empresas, muitas vezes possui o seu plano estratégico, de maneira não formalizada por documentos escritos.

## **2.10 Estratégia**

Começou-se a falar em estratégia, num contexto empresarial, nos Estados Unidos, em plenos anos sessenta, quando surgiram os primeiros modelos de análise Estratégica. Tratava-se de responder à necessidade de tomar decisões de forma racional, substituindo a forma intuitiva e irregular que era corrente, e aproveitando aquele foi o período mais longo de crescimento econômico ininterrupto do século XX. A emergência desta nova preocupação na gestão empresarial foi mais tarde perspectivada como sendo resultado de uma evolução gradual, que se iniciou com o planejamento financeiro, consistindo este na elaboração de orçamentos anuais como instrumentos de controle. Em seguida procurou-se alargar o horizonte temporal das previsões, recorrendo a modelos mais aperfeiçoados e permitindo decisões quanto aos objetivos e à estratégia da organização, numa fase que se designou planejamento financeiro avançado ou planejamento orientado para o futuro. O planejamento estratégico surgiu como uma terceira etapa deste percurso, partindo da análise do ambiente para a definição da estratégia.

A estratégia é um elemento fundamental do planejamento estratégico. A estratégia é a maneira de se proceder para conseguir determinado resultado, um modo de se chegar a algum lugar desejado.

Segundo Oliveira (1991, p.27) "numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo



em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa".

A estratégia deve, portanto, primar pela proatividade e não pela reação, sendo economicamente viável.

Para Oliveira (1991) a estratégia deve servir como um esquema orientador dentro de um fluxo de decisões, visando o ajustamento da empresa ao seu ambiente.

A essência da formulação de estratégias consiste em lidar com a concorrência, mas de maneira a não destinar toda a atenção à mesma.

Oliveira (1991) considera que uma decisão estratégica ocorre numa situação que envolva senso crítico, interdependência sistêmica, incerteza, risco, criatividade, iniciativa ou conflito.

Na escolha da estratégia a ser adotada, a empresa pode comportar-se de diferentes maneiras para cumprir sua missão. Essa maneira de comportar-se configura a postura estratégica adotada pela empresa.

Oliveira (1991) descreve quatro posturas estratégicas básicas: de sobrevivência, de manutenção, de crescimento e de desenvolvimento, as quais emergem da combinação de fatores externos e internos.

As considerações acima mencionadas, extraídas de Oliveira (1991), apresentam a estratégia através de uma teoria descritiva, ou seja, expõe a base conceitual a respeito do que é a estratégia apresentando os seus conceitos e o instrumental a ela inerente.

A seguir serão apresentadas idéias sobre a estratégia a partir de uma perspectiva (teoria) prescritiva. Ou seja, partindo-se do princípio de que o conceitual básico em torno do assunto "estratégia" já esteja sedimentado, partir-se-á para a formação de como a estratégia deveria ser abordada pelas organizações, quais são as suas opções estratégicas, que enfoque deveria ser utilizado.

No campo das teorias prescritivas sobre "estratégia", o trabalho de Michael Porter, de Harvard, é sem dúvida aquele de maior notoriedade e repercussão mundial. Porter construiu pontes intelectuais entre os campos de política administrativa e as organizações industriais – esta última um ramo da Economia que se ocupa do desempenho de indústrias como função de suas características

competitivas –, ao desenvolver seu modelo básico de análise competitiva e industrial. Em um primeiro momento serão apresentadas as idéias de Porter a respeito da estratégia de negócios (em nível de unidade de negócios ou de uma única empresa), e posteriormente, suas idéias a respeito de estratégias corporativas.

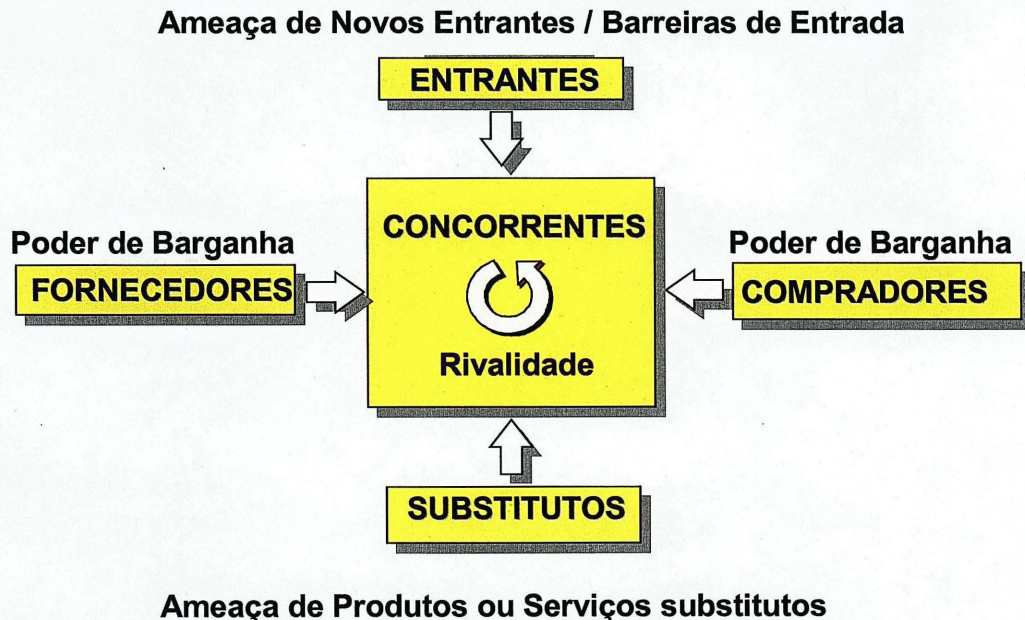
Para Porter (1999) a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. Para o autor, a competição num determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão bem além dos combatentes nele estabelecidos. A escolha de uma estratégia competitiva baseia-se na atratividade setorial e na posição competitiva relativa da empresa no setor. A empresa pode moldar ambos os fatores, da mesma maneira que é fortemente por eles influenciada.

A atratividade setorial (ou a lucratividade industrial) é uma função da estrutura da indústria. A estrutura da indústria determina quem fica com determinada proporção do valor que um produto cria para os consumidores. Tal atratividade, segundo Porter (1999), é determinada pela potência de cinco forças competitivas. São elas, (1) a ameaça de novos entrantes (que depende das barreiras à entrada no setor), (2) o poder de barganha dos clientes (com reflexos nos preços e prestações de serviços adicionais), (3) o poder de barganha dos fornecedores (que afeta a rentabilidade do negócio), (4) a ameaça de produtos ou serviços substitutos (que é um fator de risco para o próprio setor), e (5) a intensidade da rivalidade entre os atuais concorrentes da indústria (com conseqüências ao nível dos preços, inovação e capacidade produtiva instalada). Na opinião de Porter (1999) o objetivo do estrategista empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las em seu favor.

Na Figura 02 a seguir estão demonstradas graficamente as forças competitivas que determinam a lucratividade de um setor segundo a análise estrutural de Porter.

Figura 02 – Forças que dirigem a concorrência na Indústria.

## Forças que dirigem a concorrência na Indústria



Fonte: Adaptado de Porter (1986).

A intensidade de cada uma das forças competitivas é determinada por vários determinantes que serão listados a seguir.

### 1. Determinantes das barreiras de entrada:

- Economia de escala
- Diferenças de exclusividade de propriedade
- Identidade de marca
- Custos de troca de fornecedores
- Exigências de capital
- Acesso à distribuição
- Vantagem de custo absoluto
  - Curva de aprendizado exclusiva
  - Acesso a inputs necessários
  - Custo de design exclusivo de baixo custo
- Política Governamental
- Retaliação esperada

## **2. Determinantes do poder de barganha dos clientes:**

### **2.1 Alavancagem de negociação**

Concentração de clientes versus concentração de firmas  
 Volume de compras  
 Custo da troca de fornecedores relativo aos custos de troca de fornecedores da empresa  
 Informações possuídas pelos clientes  
 Habilidade para integração retroativa  
 Produtos substitutos

### **2.2 Sensibilidade de Preços**

Preço/Compras totais  
 Diferenças entre produtos  
 Identidade de Marca  
 Impacto do produto da empresa sobre a qualidade/desempenho no produto dos clientes  
 Lucros dos compradores  
 Incentivos para tomadores de decisão

## **3. Determinantes do poder de barganha dos fornecedores:**

Diferenciação de *inputs*  
 Custos de troca de fornecedores  
 Presença de *inputs* substitutos  
 Concentração de fornecedores  
 Importância do volume para fornecedores  
 Custo relativo a compras totais no setor  
 Impacto dos *inputs* sobre custo ou diferenciação  
 Ameaça de integração futura, relativa à ameaça de integração retroativa por firmas do setor

## **4. Determinantes da ameaça de substituição:**

Preço relativo do desempenho de substitutos versus concentração das empresas  
 Custos da troca de fornecedores  
 Propensão do comprador em substituir

## **5. Determinantes de Rivalidade:**

Crescimento do setor  
 Custos fixos (ou armazenagem) / valor agregado  
 Capacidade excessiva intermitente  
 Diferenças entre produtos  
 Identidade de Marca  
 Custos das trocas de fornecedores  
 Concentração e equilíbrio

Complexidade informativa  
Diversificação de concorrentes  
Contingências empresariais  
Barreira de saída

Como se pode observar, vários fatores que determinam a intensidade de uma determinada força competitiva também influencia em maior ou menor grau outras forças competitivas. O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido.

O conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças. A análise estrutural é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva.

Porter (1986) destaca, que ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria. São elas:

1. Liderança no custo total;
2. Diferenciação; e
3. Enfoque.

A colocação em prática de qualquer uma destas estratégias genéricas exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário. Cada uma das estratégias genéricas implica diferentes padrões de investimento, postura executiva e cultura organizacional.

Porter (1986) alerta para o fato de ser muito rara a possibilidade de se obter simultaneamente mais de uma vantagem competitiva básica. O que geralmente acontece com a maioria das empresas que perseguem tal estratégia é ficar mal posicionada, ou seja, não obter nenhuma vantagem nem outra (*stuck in the middle*).



Há somente três condições para que uma empresa obtenha vantagem competitiva de custos e diferenciação simultaneamente:

1. Competidores estão mal posicionados (*stuck in the middle*);
2. Custos são fortemente afetados por uma parcela de inter-relações; e
3. A empresa é pioneira em uma grande inovação.

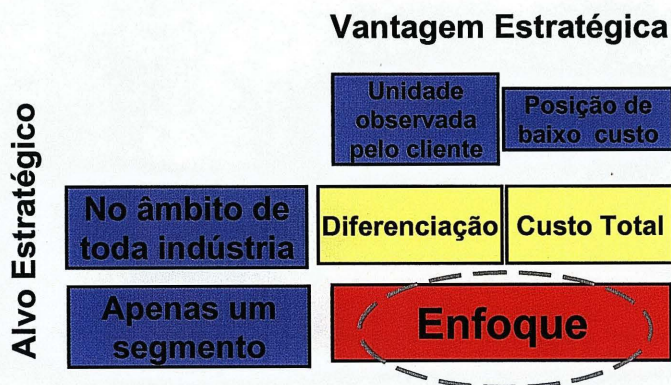
Sob qualquer outra condição a firma provavelmente não desfrutará de estratégia competitiva claramente posicionada.

A Figura 03 (abaixo) mostra que cada uma das três estratégias genéricas surge da combinação da (1) amplitude do alvo estratégico perseguido pela empresa com (2) o tipo de vantagem estratégica perseguida pela empresa.

Figura 03 – Três Estratégias genéricas.

## TRÊS ESTRATÉGIAS GÊNERICAS

---



Fonte: Adaptado de Porter (1986).

Enfatizando o já foi mencionado anteriormente, as estratégias genéricas são mutuamente excludentes para uma empresa, e implicam em vários *trade offs*.

Serão analisadas a seguir, resumidamente, as três estratégias genéricas sugeridas por Porter (1986).

## **1. Liderança no Custo Total**

Esta estratégia que, se tornou bastante comum nos anos 70 devido à popularização do conceito de curva de experiência, consiste em atingir a liderança em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P & D, assistência, força de vendas, publicidade etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas. Custos baixos em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

Uma posição de baixo custo total baixo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas porque a competição só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

Atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas, por exemplo.

## **2. Diferenciação**

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia de ponta, peculiaridades, serviços sob encomenda, redes de fornecedores, e outras dimensões. Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões. Deve ser ressaltado que a estratégia de diferenciação não permite que a empresa ignore os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário.

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente que na liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores em relação à Marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço.

Atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado.

### **3. Enfoque**

A última estratégia genérica é enfocar um determinado grupo de comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, assim como a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir sus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando esse fato em consideração. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico. As diferenças entre as três estratégias genéricas estão ilustradas na Figura 03.

A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também potencialmente obter retornos acima da média para sua indústria. O enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas. Como já foi discutido no contexto da liderança de custo e da diferenciação, estas posições proporcionam defesas contra cada força competitiva.



A estratégia de enfoque sempre implica algumas limitações na parcela de mercado que pode ser atingida. O enfoque envolve necessariamente um *“trade off”* entre a rentabilidade e o volume de vendas. Como na estratégia de diferenciação, ela pode ou não envolver um *“trade off”* com a posição global de custo.

As estratégias diferem em outras dimensões além das diferenças funcionais anteriormente notadas. Sua colocação em prática com sucesso exige diferentes recursos e habilidades. As estratégias genéricas também implicam arranjos organizacionais, procedimentos de controle e sistemas criativos. Conseqüentemente, o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso venha a ser atingido. Algumas implicações comuns das estratégias genéricas são expostas no Quadro 01 a seguir.

Quadro 01 – Implicações comuns das estratégias genéricas.

Estratégia Genérica	Recursos e Habilidades em Geral Requeridos	Requisitos Organizacionais Comuns
<b>Liderança no Custo Total</b>	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Rígido controle de custos Relatórios de controle frequentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
<b>Diferenciação</b>	Grande habilidade de marketing Engenharia do produto Tino Criativo Grande capacidade em pesquisa básica Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar habilidade trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento de produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas Ambiente menor para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
<b>Enfoque</b>	Combinação das políticas acima para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima para a meta estratégica em particular

Fonte: Adaptado de Porter (1986).



As estratégias genéricas podem, também, requerer estilos diferentes de liderança e traduzir em atmosferas e culturas bastante diferentes nas empresas, e conseqüentemente, diferentes tipos de pessoas serão atraídas.

Porter (1986), adverte, porém, aos dois riscos de se seguir as estratégias genéricas. Primeiro, falhar em alcançar ou sustentar a estratégia; Segundo, que o valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria.

Especificamente, as três estratégias são prescritas para levantar diferentes tipos de defesas contra as forças competitivas, e não causa surpresa o fato de envolverem diferentes riscos. É importante tornar estes riscos explícitos para melhorar a escolha da empresa entre as três alternativas.

O sucesso na formulação e implementação das estratégias genéricas, conduz a empresa a obter uma vantagem competitiva sustentável em relação a concorrência.

Para Porter (1985) vantagem competitiva é a capacidade que uma empresa possui de obter retornos sobre o investimento acima da média do setor.

Porter (1985) desenvolveu o conceito de “Cadeia de Valor” de uma empresa para que os gerentes pudessem desagregar e analisar as diferentes atividades de uma empresa para identificar fontes de vantagem competitiva.

A cadeia de valor desagrega uma empresa em suas atividades estrategicamente relevantes com o objetivo de entender o comportamento dos “Custos” e as potenciais / existentes fontes de diferenciação. Essa cadeia e como desempenha as atividades refletem “a história, sua estratégia, sua abordagem para a implementação de sua estratégia e suas economias básicas das atividades em si”.

A meta de qualquer estratégia genérica é criar valor para os clientes de forma lucrativa. Deste modo, a cadeia de valor exibe valor total e consiste de *atividades de valor e margens*. *Atividades de valor* são as atividades físicas e tecnológicas distintas que a empresa desempenha. São os alicerces pelos quais a empresa cria um produto valioso para seus clientes. *Margem* é a diferença entre o valor total e o custo coletivo de se desempenhar as atividades de valor.

As *atividades de valor* podem ser divididas em dois tipos gerais: *primárias* e *de suporte*. As primárias, ilustradas na parte inferior da Figura 04, são as atividades envolvidas na criação física do produto, sua venda e transferência para o comprador, assim como a assistência pós-venda. Em qualquer empresa as atividades primárias podem ser divididas em cinco categorias genéricas, conforme a Figura 04. As atividades de suporte apóiam as atividades primárias e ao proporcionar *inputs* comprados, tecnologia, recursos humanos e várias funções gerais da empresa.

Figura 04 – Cadeia de Valor Genérica



Fonte: Adaptado de Porter (1985)

Um dos principais aspectos a serem analisados na cadeia de valor é a identificação de ligações entre as atividades de valor. Ou seja, pesquisar maneiras pelas quais cada atividade de valor afeta ou é afetada por outras atividades.

A análise das atividades da cadeia de valor permite que a empresa entenda onde ela cria valor para os clientes e onde ela pode terceirizar tarefas sem que isso comprometa a efetividade da vantagem competitiva perseguida pela empresa.

Até o presente momento foram expostas as teorias de Michael Porter a respeito da estratégia competitiva. De agora em diante serão abordados os aspectos da estratégia corporativa.

Segundo Porter (1999) a empresa diversificada tem dois níveis de estratégia: a da unidade de negócios (ou competitiva) e a corporativa (para toda a empresa). A primeira diz respeito como criar vantagem competitiva em cada uma das áreas de atuação da empresa. A segunda trata de duas questões diferentes: em que negócios a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios.

A estratégia corporativa é o elemento que faz com que o todo corporativo seja superior à soma das unidades de negócios. A estratégia corporativa de muitas das grandes empresas americanas têm destruído valor ao invés de cria-lo.

Porter (1999) analisou um grupo de 33 empresas norte-americanas que tiveram suas atividades diversificadas através de fusões e aquisições. O resultado de sua pesquisa foi desalentador: a maioria das fusões e aquisições não tiveram continuidade após um período médio de dez anos.

Baseado nos resultados desta pesquisa Porter (1999) enunciou algumas premissas sob as quais qualquer estratégia corporativa bem sucedida deveria ser erigida sobre. Tais premissas são situações naturais e inevitáveis nas diversificações. Não estão sujeitas a alterações e, quando ignoradas, explicam em parte a razão do fracasso de tantas estratégias corporativas.

**A competição ocorre no nível das unidades de negócios.** As empresas diversificadas não competem. Apenas as unidades de negócios estão na competição. Se não concentrar sua atenção em propiciar o sucesso de cada unidade, a estratégia corporativa fracassará, não importa a elegância de sua construção. A estratégia corporativa bem-sucedida deve emanar da estratégia competitiva, reforçando-a ao mesmo tempo.

**A diversificação, inevitavelmente, acarreta custos e limitações para as unidades de negócios.** Custos evidentes, como as despesas corporativas alocadas às unidades, talvez não sejam tão importantes ou sutis quanto os custos e constrangimentos ocultos. As unidades de negócios precisam explicar suas decisões à alta administração, gastar tempo com a observância do planejamento e de outros sistemas corporativos, cumprir as orientações e as políticas de pessoal da matriz e abrir mão da oportunidade de motivar os empregados através da propriedade direta de ações. É possível reduzir esses custos e limitações, mas não há como eliminá-los por completo.

**Os acionistas são capazes de se diversificar a qualquer momento.** Os acionistas são capazes de diversificar suas carteiras de ações, selecionando as que melhor atendam às suas preferências e perfis de riscos. Os acionistas conseguem se diversificar com menos custo do que a corporação, pois compram as ações a preços de mercado e evitam elevados ágios.

Essas premissas significam que a estratégia corporativa não será bem-sucedida a não ser que, de fato, agregue valor às unidades de negócios, proporcionando benefícios tangíveis que compensem os custos intrínsecos da perda da independência, e aos acionistas, através de diversificações que não estejam ao seu alcance.

Para compreender como formular a estratégia corporativa é necessário especificar as condições sob as quais a diversificação de fato criará valor para os acionistas. Essas condições se resumem a três testes essenciais:

**1.O teste da atratividade.** Os setores escolhidos devem ser estruturalmente atrativos ou capazes de se tornar atrativos. A diversificação não será capaz de criar valor para os acionistas, a não ser que os novos setores disponham de estruturas favoráveis, que proporcionem retorno acima do custo do capital. Os setores são rentáveis não porque sejam excitantes ou porque envolvam alta tecnologia, mas porque suas estruturas são atrativas.

**2.O teste do custo de entrada.** O custo de entrada não deve capitalizar todos os lucros futuros. Quanto mais sedutor o novo setor, mais custosa será a entrada.

**3.O teste da melhoria das condições.** A nova unidade deve ganhar vantagem competitiva a partir dos seus elos com a corporação e vice-versa. A corporação deve contribuir com uma significativa vantagem competitiva para a nova unidade ou esta deve oferecer um potencial expressivo para a vantagem da corporação. Às vezes, os benefícios para a nova unidade ocorrem de uma única vez, mais ou menos na época da entrada, quando a matriz estimula uma reformulação completa de sua estratégia ou empossa uma equipe gerencial de primeira linha. Outras diversificações resultam em vantagens competitivas contínuas, quando a nova unidade é capaz de comercializar seus produtos através dos eficientes sistemas de distribuição das demais unidades da corporação.

Quando os benefícios para a nova unidade se manifestam de uma única vez, a matriz não tem motivos para manter a nova unidade no seu portfólio, ao longo do tempo. Uma vez transparecendo com clareza os resultados dos aprimoramentos imediatos e exclusivos, a corporação não mais agregará valor à unidade, de modo a compensar os custos inevitáveis da atividade corporativa. A melhor solução é vender a unidade e liberar os recursos corporativos.

Os três testes da diversificação bem-sucedida estabelecem os padrões a serem atendidos por qualquer estratégia corporativa; a observância desses padrões é tão difícil que a maioria das diversificações redundam em fracasso. Muitas empresas carecem de um conceito claro de estratégia corporativa para orientar seus esforços de diversificação ou adotam um conceito que não incorpora os testes. Outras não obtêm resultados satisfatórios pela deficiência na implementação da estratégia.

Porter (1999) identificou quatro conceitos de estratégia corporativa que têm sido adotados pelas empresas – (1) gestão de portfólio, (2) reestruturação, (3) transferência de habilidades e (4) compartilhamento de atividades. Embora não sejam mutuamente exclusivos, cada um se fundamenta num mecanismo diferente, pelo qual a corporação cria valor para o acionistas, e requer que a empresa diversificada se organize e se diferencie de maneira própria. Os dois primeiros não exigem ligações entre as unidades de negócios; os dois últimos dependem desse entrosamento.

Os quatro conceitos de estratégia corporativa serão apresentados a seguir.

### **Gestão de Portfólio**

O conceito de estratégia corporativa mais em uso é a gestão de portfólio, que consiste, basicamente, na diversificação através de aquisições. A empresa adquire outras empresas atraentes e sólidas, com uma gerência competente, que concorda em permanecer. Embora as unidades adquiridas não precisam estar nos mesmos setores das unidades existentes, os melhores gestores de portfólio geralmente restringem, de algum modo, a amplitude dos seus negócios, em parte para limitar as habilidades específicas necessárias à alta administração.

As unidades adquiridas são autônomas e as equipes que as gerenciam são remuneradas de acordo com os seus resultados. Os gestores de portfólio classificam as unidades pelos respectivos potenciais e efetuam com regularidade transferências de recursos que geram caixa para as unidades de elevado potencial e carência de caixa.

Para Porter (1999) essa não é a maneira adequada de se conduzir a estratégia corporativa, e na maioria dos países desenvolvidos a gestão de portfólio já está caindo em desuso. Para que seja válida essa estratégia exige a existência de mercados acionários sub-desenvolvidos, onde os gestores de portfólio possam encontrar empresas mal administradas, mas com grande potencial de lucros e que estejam sub-avaliadas pelo mercado.

### **Reestruturação**

Ao contrário do papel passivo do gestor de portfólio, situação em que atua como banqueiro e analista, a empresa que baseia sua estratégia na reestruturação se transforma em reformadora ativa de unidades de negócios. Os novos negócios não estão necessariamente relacionados com as unidades existentes. O essencial é o potencial não realizado.

A estratégia de reestruturação busca empresas ou setores subdesenvolvidos, enfermos ou ameaçados, no limiar de mudanças significativas. A matriz intervém, freqüentemente substituindo a equipe gerencial, mudando a estratégia ou infundindo na empresa novas tecnologias. Em seguida, é possível que sigam aquisições complementares ou, para construir ou a massa crítica, além da venda de partes desnecessárias ou não relacionadas, reduzindo, assim, o efetivo



preço de aquisição. O resultado é o fortalecimento da empresa ou a transformação do setor. Como desfecho, a matriz vende a unidade revigorada quando os resultados forem nítidos, uma vez que a unidade corporativa não está mais agregando valor, e a alta gerência decide que sua atenção deve ser direcionada para outras oportunidades.

Quando bem implementado, o conceito de reestruturação é sensato, pois passa pelos três testes de diversificação bem-sucedida. O reestruturador satisfaz o critério do custo de entrada, em razão dos tipos de empresas adquiridas. Limita os ágios nas aquisições, comprando empresas com problemas ou com a imagem embaçada, ou ingressando em setores com potenciais não identificados e inexplorados. A intervenção pela corporação corresponde exatamente à exigência da melhoria. Desde que os setores envolvidos sejam estruturalmente atrativos, o modelo de reestruturação é capaz de criar enorme valor para os acionistas.

Os melhores reestruturadores percebem que não estão adquirindo outras empresas, mas reestruturando um setor. A não ser que consigam integrar as aquisições, de modo a criar toda uma nova posição estratégica, não passam de gestores de portfólio disfarçados.

### **Transferência de Habilidades**

O objetivo dos dois primeiros conceitos de estratégia é criar valor, através dos relacionamentos da empresa com cada unidade autônoma. O papel da corporação é o de selecionador, banqueiro e interventor.

Os dois últimos conceitos exploram os inter-relacionamentos entre os negócios. No entanto, ao articulá-los, o estrategista em geral se defronta com o conceito tantas vezes mal definido de sinergia.

Mesmos as sinergias claramente identificadas por vezes não se transformam em realidade. Em vez de cooperar, as unidades de negócios freqüentemente competem entre si. Mesmo a empresa capaz de definir as sinergias almejadas enfrenta dificuldades organizacionais significativas na sua implementação.

Para compreender o papel da afinidade na estratégia corporativa, devemos atribuir um novo significado a essa idéia mal definida. Porter (1999) identificou um bom ponto de partida – a cadeia de valores. A cadeia de valores define os dois tipos



de inter-relacionamentos capazes de gerar sinergia. O primeiro é a capacidade da empresa de transferir habilidades ou técnicas entre as cadeias de valores semelhantes. O segundo é a capacidade de compartilhar as atividades. Duas unidades de negócios, por exemplo, têm condições de compartilhar as atividades. Duas unidades de negócios, por exemplo, têm condições de compartilhar a mesma força de vendas e a mesma rede logística.

A cadeia de valores ajuda a expor os dois últimos e mais importantes conceitos de estratégia corporativa. A transferência de habilidades entre as unidades de negócios na mesma empresa diversificada é a base do primeiro conceito. Embora cada unidade de negócios tenha sua cadeia de valores própria, o conhecimento de como se desempenhar as atividades se transfere entre elas. Os novos setores de atuação se beneficiam da expertise das unidades existentes e vice-versa. Mesmo que as unidades operem de forma isolada, as similaridades entre elas permitem o compartilhamento do conhecimento.

A transferência de habilidades conduz à vantagem competitiva apenas se as semelhanças entre os negócios preencherem três condições:

1. As atividades envolvidas no negócio são suficientemente semelhantes para tornar significativo o compartilhamento da expertise.
2. A transferência de habilidades abrange atividades importantes para a vantagem competitiva.
3. As habilidades transferidas representam uma fonte significativa de vantagem competitiva para a unidade receptora.

A transferência de habilidades é um processo ativo que transforma de modo significativo a estratégia ou as operações da unidade receptora. As perspectivas de mudanças devem ser específicas e identificáveis. A transferência de habilidades passará pelos testes da diversificação se a empresa de fato mobilizar a expertise exclusiva através das unidades. Se a gerência corporativa criar mecanismos organizacionais apropriados para facilitar o intercâmbio entre as unidades, as oportunidades para compartilhar a expertise serão significativas.

O Quadro 02 a seguir apresenta os pré-requisitos estratégicos, organizacionais e as principais armadilhas de cada estratégia corporativa.



## Quadro 02 – Conceitos de Estratégia Corporativa

### Conceitos de Estratégia Corporativa

	Gestão de Portfólio	Reestruturação	Transferência de Habilidades	Compartilhamento de Atividades
<b>Pré-requisitos estratégicos</b>	<p>Insight superior na identificação e aquisição de empresas subavaliadas.</p> <p>Disposição para rapidamente vender os perdedores ou desinvestir de forma oportuna as unidades com bom desempenho quando compradores estiverem dispostos a pagar grandes ágios.</p> <p>Critérios e restrições sobre os tipos de unidades no portfólio, de modo que a gerência sênior consiga desempenhar com eficácia o papel de revisão.</p> <p>Empresa fechada ou mercado de capitais subdesenvolvidos.</p> <p>Capacidade para sair da gestão de portfólio quando os mercados de capitais se tornarem mais eficientes e o controle da empresa se tornar difícil.</p>	<p>Insight superior na identificação de oportunidades de reestruturação.</p> <p>Disposição e capacidade de intervir, de modo a transformar as unidades adquiridas.</p> <p>Amplas semelhanças entre as unidades do portfólio. Disposição para eliminar as perdas através da venda das unidades onde a reestruturação se revelou inevitável.</p> <p>Disposição para vender unidades quando a reestruturação se completar, os resultados forem evidentes e as condições de mercado estiverem favoráveis.</p>	<p>Habilidades exclusivas em atividades importantes para a vantagem competitiva nos setores-alvo.</p> <p>Capacidade de executar a transferência de habilidades entre as unidades, em bases contínuas.</p> <p>Aquisição de cabeças-de-ponte em novos setores como ponto de partida.</p>	<p>Atividades nas unidades existentes compartilháveis com as novas unidades de negócios, de modo a ganhar vantagem competitiva.</p> <p>Os benefícios do compartilhamento superam os custos.</p> <p>Novas empresas e aquisições como veículos de entrada.</p> <p>Capacidade de superar a resistência organizacional, de modo a obter a colaboração da unidade de negócio.</p>
<b>Pré-requisitos organizacionais</b>	<p>Unidades de negócios autônomas.</p> <p>Quadro de pessoal corporativo muito pequeno e de baixo custo.</p> <p>Incentivos baseados sobretudo nos resultados das unidades de negócios.</p>	<p>Unidades de negócios autônomas.</p> <p>Organização corporativa com talento e recursos para supervisionar as mudanças e os reposicionamentos estratégicos das unidades adquiridas.</p> <p>Incentivos baseados sobretudo nos resultados das unidades adquiridas.</p>	<p>Unidades de negócios com grande autonomia, mas em estreita colaboração.</p> <p>Pessoal corporativo de alto nível, que encara seu papel principalmente como o de integrador.</p> <p>Comitês, forças-tarefas e outras formas de trabalho em equipe, transpondo as unidades de negócios, para captar e transferir as habilidades.</p> <p>Objetivos dos gerentes de linha que incluam a transferência de habilidades.</p> <p>Incentivos baseados, em parte, nos resultados da corporação.</p>	<p>Unidades de negócios estratégicas, motivadas a compartilhar as atividades.</p> <p>Papel ativo do planejamento estratégico nos níveis de grupo, área e corporação.</p> <p>Pessoal corporativo de alto nível, que encara seu papel principalmente como o de integrador.</p> <p>Incentivos baseados sobretudo nos resultados do grupo e da corporação.</p>
<b>Armadilhas Comuns</b>	<p>Busca da gestão de portfólio em países com mercados de capitais eficientes e um conjunto desenvolvido de profissionais com talento gerencial.</p> <p>Negligência quanto ao fato de que a estrutura setorial não é atraente.</p>	<p>Interpretação errônea do crescimento rápido ou de um setor 'quente' como evidência suficiente de oportunidade de reestruturação.</p> <p>Falta de disposição e de recursos para assumir situações problemáticas e para intervir na gestão.</p> <p>Negligência do fato de que a estrutura setorial não é atrativa.</p> <p>Propagar a estratégia de diversificação mas praticar a gestão de portfólio passiva.</p>	<p>Interpretação errônea da semelhança ou do conforto num novo negócio como base suficiente para a diversificação.</p> <p>Não desenvolvimento de maneiras práticas para a efetivação da transferência de habilidades.</p> <p>Negligência do fato de que a estrutura setorial não é atraente.</p>	<p>Compartilhamento como fim em si mesmo e não como meio para alcançar a vantagem competitiva.</p> <p>Presunção de que o compartilhamento ocorrerá naturalmente, sem o papel ativo da gerência sênior.</p> <p>Negligência do fato de que a estrutura setorial não é atraente.</p>

Fonte: Adaptado de Porter (1999).



### **Compartilhamento de atividades**

O quarto conceito de estratégia corporativa se fundamenta no compartilhamento das atividades da cadeia de valores entre as unidades de negócio.

A habilidade de compartilhar atividades é uma base poderosa para a estratégia corporativa, pois o compartilhamento geralmente acentua a vantagem competitiva, através da redução do custo e do esforço de diferenciação.

A análise custo-benefício das possíveis oportunidades de compartilhamento é capaz de determinar as possíveis sinergias. O compartilhamento reduz os custos se redundar em economias de escala, impulsionar a eficiência na utilização dos recursos ou ajudar a empresa a se deslocar com maior rapidez na curva de aprendizagem. O compartilhamento também é capaz de ampliar o potencial de diferenciação e contribuir para a redução dos custos da diferenciação. Em geral, o compartilhamento também possibilitará a total reconfiguração de uma atividade, de modo a proporcionar melhorias na vantagem competitiva.

O compartilhamento deve envolver atividades significativas para a vantagem competitiva, e não qualquer atividade, porque compartilhar envolve custos inevitáveis a serem superados pelos benefícios. Um desses custos decorre da necessidade de maior coordenação no gerenciamento da atividade compartilhada.

A adoção do modelo de atividades compartilhadas requer um contexto organizacional em que a colaboração das unidades de negócios é estimulada e reforçada. A empresa deve implantar uma variante do que denomina-se “mecanismos horizontais” – um forte sentido de identidade corporativa; uma declaração de missão corporativa clara, que enfatize a importância da integração das unidades de negócios estratégicas; um sistema de incentivos que recompense mais do que apenas os resultados das unidades de negócios; forças-tarefa que transpassem as fronteiras das unidades de negócios e outros métodos de integração.

Os principais exemplos de empresas que se diversificaram através do compartilhamento de atividades incluem a P&G, a Dupont e a IBM.

Cada conceito de estratégia corporativa permite que a empresa diversificada crie valor de diferentes maneiras. As empresas são capazes de alcançar o sucesso

com qualquer dos conceitos, desde que definam com clareza o papel e os objetivos da corporação, possuam as habilidades necessárias para o cumprimento dos pré-requisitos do conceito, se organizem para gerenciar a diversidade de modo compatível com a estratégia e se encontrem num ambiente de mercado de capitais apropriado. A advertência é que a gestão de portfólio é uma estratégia sensata apenas em circunstâncias limitadas. De qualquer maneira, a estratégia corporativa não será uma escolha definitiva, mas uma visão em evolução.

Cada conceito de estratégia corporativa não exclui os antecessores, o que se constitui em poderosa vantagem da terceira e da quarta abordagem. A empresa é capaz de adotar uma estratégia de reestruturação ao mesmo tempo em que transfere habilidades ou compartilha atividades.

Ao escolher os setores nos quais transferir habilidades ou compartilhar atividades, a empresa também pode investigar a possibilidade de transformar a estrutura setorial. Ao fundamentar a estratégia nos inter-relacionamentos, a empresa passa a dispor de uma base mais ampla na criação de valor para os acionistas na hipótese de basear toda a estratégia na transformação de empresas que atuam em setores desconhecidos.

Porter (1999) sugere a criação de um programa de ação o qual deve nortear a empresa através da estratégia de diversificação. O autor sugere que para transformar os princípios da estratégia corporativa em diversificação bem sucedida, a empresa primeiro deve efetuar uma análise objetiva dos atuais negócios e do valor agregado pela corporação. Apenas através dessa avaliação é possível compreender a boa estratégia corporativa. Essa compreensão deve orientar a futura diversificação, assim como o desenvolvimento das atividades para a seleção de futuros novos negócios.

Porter (1999) propõe o seguinte programa de ação o qual oferece uma abordagem concreta para a realização dessa revisão. A empresa adota uma estratégia corporativa através da:

1. Identificação dos inter-relacionamentos entre as unidades de negócios existentes;

2. Seleção dos negócios essenciais que serão os pilares da estratégia corporativa;
3. Criação de mecanismos organizacionais horizontais para facilitar os inter-relacionamentos entre os negócios essenciais e preparação do terreno para futuras diversificações correlatas;
4. Busca de oportunidades de diversificação que permitam o compartilhamento de atividades;
5. Busca da diversificação através da transferência de habilidades, caso as oportunidades de compartilhamento de atividades sejam limitadas ou estejam exauridas;
6. Adoção da estratégia de reestruturação, caso seja compatível com as habilidades gerenciais ou inexistam boas oportunidades de forjar os inter-relacionamentos corporativos; e
7. Pagamento de dividendos de modo que os acionistas sejam os gestores do portfólio.

As empresas que seguem esses passos com certeza estarão criando valor para os acionistas através da diversificação de seus negócios.

A definição de um tema corporativo é uma boa maneira de assegurar que a corporação criará valor para o acionista. A adoção do tema adequado ajuda a integrar os esforços das unidades de negócios, reforça a maneira como elas se inter-relacionam e orienta na escolha de novos negócios.

A estratégia corporativa que de fato acentua a vantagem competitiva de cada unidade de negócio é a melhor defesa contra o caçador corporativo. Com um foco mais agudo nos testes da diversificação e a opção explícita por um conceito nítido de estratégia corporativa, é possível que, doravante, o histórico do esforço de diversificação das empresas se mostre bastante diferente do passado.

Com base na exposição das idéias de Porter a respeito da estratégia corporativa, pode-se concluir que muitos dos recentes casos de fusões e aquisições ocorridos no mercado acionário norte-americano (Aol-Warner, IBM-PriceWaterHouse, etc.) não passariam pelos testes propostos pelo autor.

Para Robert (1998), uma boa estratégia precisa ser totalmente revolucionária, ou seja, deve mudar as regras de toda a indústria em favor da empresa, uma estratégia inovativa e não imitativa.

Para Prahalad (1998) a estratégia deve combinar inovação e criatividade, buscando novos padrões de oportunidades e novos padrões de interação com clientes, empresas, tecnologias e mercados.

Entende-se com a definição dos vários autores citados, que a estratégia não deve ser escolhida através de padrões emoldurados, e sim a ajustando à realidade da organização e seu ambiente de mercado. Abolir a complexidade pode ser uma ótima estratégia.

## **2.11 *Balanced Scorecard***

Até o presente momento foram apresentados os aspectos referentes ao planejamento estratégico empresarial e à estratégia de negócios e corporativa. Esses aspectos têm grande relevância quando da definição da missão organizacional, diagnose do ambiente de negócios e estrutura setorial, delineamento de metas e objetivos organizacionais, e o comportamento da empresa esperado dentro desses cenários. Muito embora, a literatura desses temas mencionem a importância de instrumentos de implementação e controle das estratégias e resultados organizacionais, estes têm sido os grandes entraves da gestão estratégica a muito tempo. Carecia na literatura uma abordagem pragmática sobre a gestão da performance organizacional, implementação da estratégia e sobre os indicadores de controle que levassem em consideração uma miríade de perspectivas organizacionais, que em conjunto pudessem demonstrar o desempenho organizacional de maneira holística.

Este “gap” foi resolvido com o surgimento do *Balanced Scorecard*. O *Balanced Scorecard* é uma filosofia inovadora de gestão da performance das empresas e organizações. O objetivo da sua implementação é permitir uma gestão eficaz da

performance organizacional, baseando-se na visão e estratégia da empresa e traduzindo-a em indicadores de performance. Ao contrário dos métodos de gestão tradicionais, o *Balanced Scorecard* permite sustentar a estratégia da empresa com indicadores financeiros e não financeiros. Portanto, o uso do *Balanced Scorecard* no planejamento estratégico atua na definição das metas a serem alcançadas e em seus respectivos indicadores de desempenho.

O *Balanced Scorecard* (BSC), de acordo com Kaplan e Norton (1997), é um novo método para o gerenciamento estratégico que complementa as medidas financeiras tradicionais, embora possam existir controvérsias. O BSC interliga as medidas focadas sobre o desempenho passado com os objetivos e medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro, em consonância com a visão e estratégias da empresa. As medidas são focalizadas sob quatro perspectivas: (1) financeira, (2) dos clientes, (3) dos processos internos, e (4) do aprendizado e crescimento. Cada uma delas tem seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas para traduzir a estratégia em termos operacionais e avaliar o desempenho.

Kaplan e Norton (1997) enfatizam que os objetivos e as medidas financeiras e não-financeiras devem ser conhecidas por todos os funcionários em todos os níveis da organização, pois essas medidas derivam de um processo hierárquico, de cima para baixo, norteado pela missão e pela estratégia. No BSC as medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes e os indicadores internos voltados aos processos, à inovação e ao aprendizado e crescimento. Há equilíbrio entre medidas de resultado, e medidas que determinam o desempenho futuro.

Segundo Kaplan e Norton (1997) o processo do BSC é iniciado pela tradução da visão e estratégia da organização em objetivos estratégicos específicos, através de um trabalho de equipe da alta administração. Os objetivos e medidas estratégicas devem ser transmitidos para toda a empresa, como, por exemplo, através de informativos, quadros de avisos ou qualquer meio que garanta que todos sejam informados e adquiram uma clara compreensão das metas de longo prazo e a estratégia adequada para alcançá-las. Com isso, todos os esforços e iniciativas organizacionais estarão alinhados com os processos de mudança necessários.

O *Balanced Scorecard* é uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição da performance, cuja sua implementação permite criar uma visão partilhada dos objetivos a atingir a todos os níveis da organização. Contrastando com os sistemas de medição tradicionais baseados exclusivamente na vertente financeira, o *Balanced Scorecard* direciona a organização para o seu sucesso no futuro, definindo quais os objetivos a atingir e medindo a sua performance a partir de quatro perspectivas distintas.

### **Perspectiva Financeira:**

Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para o seu crescimento e desenvolvimento, assim como, para a satisfação dos seus acionistas. O retorno sobre o investimento e o valor económico agregado são exemplos de medidas genéricas, mas as medidas financeiras devem ser adequadas à estratégia.

Objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada estágio do ciclo de vida do negócio. São eles: Crescimento, Manutenção e Colheita. Os objetivos financeiros gerais para os negócios no estágio do “Crescimento” serão taxas de crescimento em receitas, vendas em segmentos-alvo, grupos de clientes e regiões. Muitos negócios no estágio de “Manutenção” usarão objetivos financeiros relacionados à lucratividade. No estágio da “Colheita” a principal meta é maximizar o fluxo de caixa de volta para a corporação.

O desenvolvimento de um BSC, portanto, começar com um diálogo ativo entre o CEO e o diretor financeiro da empresa, a respeito da específica categoria financeira e dos objetivos para a empresa. Tal diálogo identificará o papel da empresa no *portfolio* da corporação.

Uma efetiva administração financeira deve considerar o fator “risco” além do retorno. Muitos negócios incluem um objetivo na perspectiva financeira que abranja a dimensão do risco inerente à sua estratégia. Por exemplo, diversificar as fontes de receitas para além de uma estreita carteira de clientes, uma ou duas linhas de negócios, ou particulares regiões geográficas.



Cada indicador escolhido para um scorecard deveria ser parte de uma ligação de relacionamentos causa-e-efeito, culminando em objetivos financeiros, que representem um tema estratégico para a empresa.

### **Perspectiva dos Clientes:**

Para traduzir os processos em sucesso financeiro, as empresas devem e têm em primeiro lugar de satisfazer os seus clientes. Devem ser incluídas, também, medidas específicas das propostas de valor que a organização oferecerá aos clientes desses segmentos, pois os vetores dos resultados essenciais para os mesmos são os fatores críticos que os fazem mudar ou permanecer leais aos seus fornecedores.

### **Perspectiva dos Processos Internos:**

Nesta perspectiva os processos internos críticos para alcançar a excelência são identificados para permitir que a empresa ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado, satisfazendo as expectativas de retornos financeiros dos acionistas. Portanto, as medidas dos processos internos estão focadas nos processos que causam maior impacto na satisfação do cliente e que são fundamentais para alcançar os objetivos financeiros.

Cada negócio possui uma gama de processos para criar valor para seus clientes e produzir os resultados financeiros almejados. Os principais processos de negócios são: INOVAÇÃO – OPERAÇÕES – SERVIÇOS PÓS-VENDA => **Cadeia de Valores.**

Processos de Inovação: Muitas companhias obtêm vantagem competitiva proveniente de uma contínua corrente de produtos e serviços inovadores de tal forma que o processo de Pesquisa e Desenvolvimento um dos elementos mais importantes na cadeia de valores da empresa.

Operações: Tal processo começa com a encomenda do cliente e termina com a entrega do produto/serviço a este mesmo cliente.

Serviços de Pós-Venda: Serviço pós-venda inclui garantia, assistência-técnica, tratamento de defeitos e retornos, e o processamento de pagamentos, tal como administração do cartão de crédito.

### **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:**

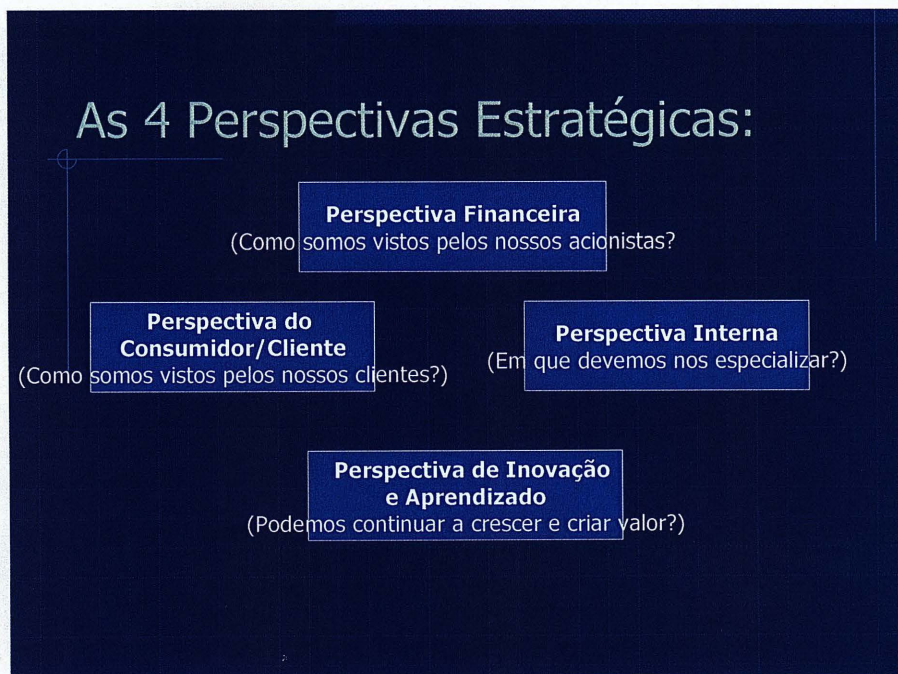
Aprendizado e crescimento advêm de três fontes principais: Pessoas, Sistemas e Procedimentos Organizacionais.

Direciona a sua atenção para as pessoas e para as infra-estruturas de recursos humanos necessárias ao sucesso da organização. Os investimentos a realizar nesta vertente é um fator crítico para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações longo prazo. Nesta perspectiva as medidas genéricas de resultado, como satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários são considerados como vetores específicos.

Objetivos na perspectiva de aprendizagem e crescimento são as alavancas para a consecução de excelentes resultados nas três perspectivas anteriormente citadas.

A Figura 05 a seguir apresenta uma visão panorâmica das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Figura 05 – Perspectivas Estratégicas do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

As quatro perspectivas de desempenho compreendem diversos indicadores, tais como:

**Financeira-Acionista/Negócios:** lucro, crescimento e composição da receita, redução de custos, melhoria da produtividade, utilização dos ativos. estratégia de investimentos.

**Clientes/Mercado:** participação no mercado, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, satisfação dos clientes, rentabilidade dos clientes, qualidade do produto, relacionamento com clientes, imagem e reputação.

**Processos Internos/Operações:** inovação (desenvolvimento de novos produtos e processos), operação (produção, distribuição, vendas), serviços pós-venda (assistência técnica, atendimento a solicitações do cliente).

**Aprendizado e Crescimento-Pessoas/Organização:** desenvolvimento de competências da equipe, Infraestrutura tecnológica, avaliação de desempenho, cultura organizacional, satisfação, retenção e produtividade dos funcionários, cobertura estratégica de tarefas, porcentagem de disponibilidade de informações estratégicas, porcentagem de processos alcançando taxas-avo de melhoria, porcentagem de empregados-chave alinhados aos objetivos estratégicos do *Balanced Scorecard*.

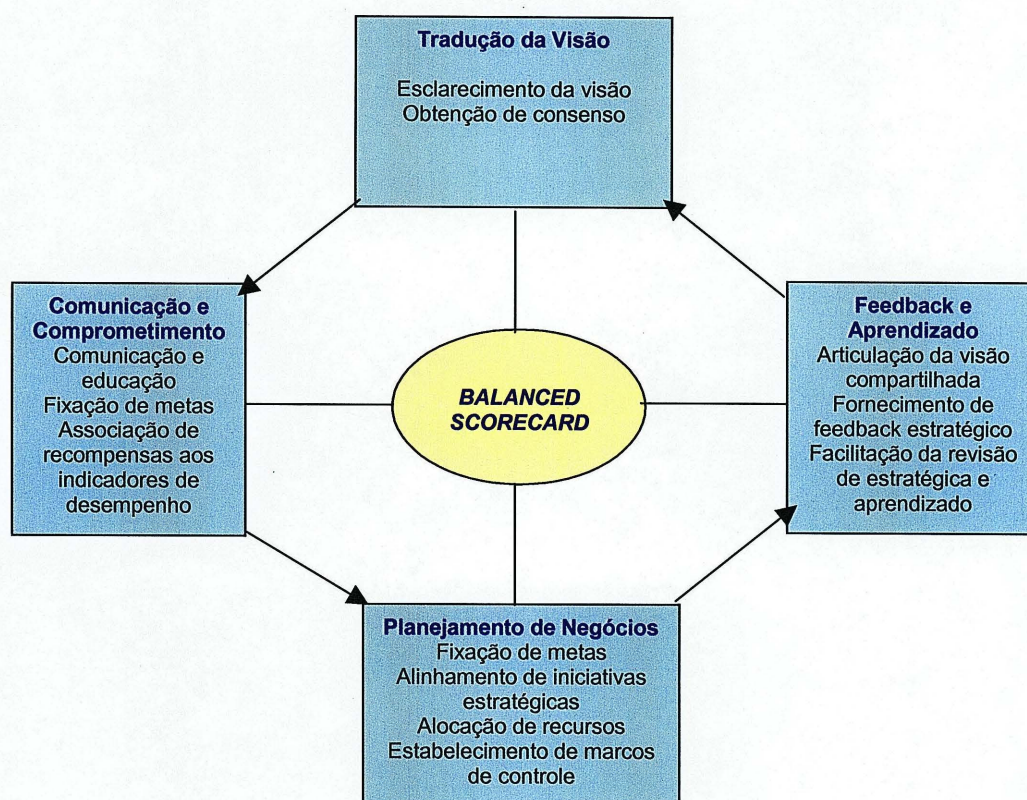
As medidas de resultado e de performance do *Balanced Scorecard* devem medir os fatores que contribuem para a criação da vantagem competitiva e avanços de uma organização, e eles devem estar integrados na cadeia de eventos causais que definem e contam a história da estratégia competitiva da empresa. Baseado nesta premissa considera-se que geralmente as quatro perspectivas propostas são suficientes para garantir que a estratégia empresarial seja implementada, o que sem dúvida facilita a consecução dos objetivos e visão organizacionais.

Portanto, quando o BSC é percebido como a manifestação de uma estratégia, o número de medidas num *Scorecard* torna-se irrelevante.

Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo. A figura 06 a seguir ilustra este sistema.



Figura 06 – *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão de longo prazo.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

O *Balanced Scorecard* é definido para cada empresa de acordo com sua estratégia e constitui um instrumento para gerenciar a implementação da mesma. As estratégias, como já foi mencionado, normalmente são definidas para uma unidade organizacional, denominadas unidades estratégicas de negócios. Algumas empresas se concentram num único setor, de modo que a estratégia da unidade de negócios coincide com a estratégia corporativa. A teoria tenta identificar como a matriz de uma empresa e sua estratégia corporativa pode criar sinergias entre as unidades operacionais. Com tanta diversificação, o valor agregado corporativo tem a finalidade de alocar capital e pessoas entre as unidades. O *Balanced Scorecard* permite um diálogo mais intenso não apenas sobre os resultados financeiros de curto

prazo, mas também sobre bases para o crescimento e o desempenho financeiro futuro. As estratégias, os objetivos e as medidas das unidades operacionais individuais provavelmente são tão diversos que não podem ser facilmente agregados em um *scorecard* corporativo em perspectivas não a financeira.

Outras empresas podem centralizar determinadas funções-chave, como compras, finanças ou tecnologia da informação, para atingir economias de escala que permitam aos departamentos centralizados prestar seus serviços de forma mais eficiente do que seria possível com departamentos independentes operando em unidades individuais.

Assim como unidades de negócios, o *BSC* não define ou origina a estratégia corporativa. Ao contrário, o *BSC* deve articular, operacionalizar e ajudar no esclarecimento e na obtenção de consenso quanto ao que vem a ser estratégia corporativa. O *scorecard* corporativo serviu de modelo para que cada unidade definisse sua própria estratégia e seus *scorecards*. Eles podem ser personalizados, mas todos têm uma unidade de propósito e foco derivada do corporativo para articular e comunicar os temas que todas as empresas integrantes da corporação devem avançar.

Um exemplo prático de uma empresa que utiliza o método de *scorecards* demonstra que independente do *scorecard* corporativo, cada unidade de negócio tem a liberdade de acrescentar algum item que agregue algum valor ao processo, seja através de gráficos, porcentagens ou metas que limitem objetivos a serem alcançados por setor, por país ou qualquer outro critério. Neste caso, a empresa/corporação coloca metas por país que são distribuídas por áreas para cada unidade de negócio individualmente.

O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao se articular os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo. O *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como

sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um simples sistema de controle.

Se a empresa possui uma missão e visão bem definidas e precisa comunicar isto para toda a empresa, ou ainda, a partir desta missão e visão possui objetivos e estratégias traçadas e precisa mobilizar todo o seu pessoal para o alcance destes objetivos, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas, etc. A sua área, ou departamento, ou unidade de negócio é uma forte candidata a adotar esta metodologia.

Nesta fase são criadas as bases que permitam a monitoração contínua de evolução de cada uma das métricas. Quando é realizada a Avaliação Operacional, a informação crítica sobre o desempenho é utilizada e revista pela empresa, por forma a identificar e implementar um portfólio de melhorias, desde de intervenções mais simples até intervenções mais estratégicas.

Desta forma, o processo de gestão está focado num conjunto de indicadores vitais para o seu negócio, possibilitando uma atuação pró-ativa na identificação e implementação de medidas preventivas, ao vários níveis de forma integrada.

É importante ressaltar que o *Balanced Scorecard* não é uma metodologia destinada somente para as grandes empresas. Toda e qualquer empresa (independente do seu porte), interessada em garantir a implementação das suas estratégias pode e deve utilizar esta metodologia da mesma forma que o planejamento estratégico é usado, para:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- Conhecer e eliminar ou adequar os seus pontos fracos;
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas; e
- Conhecer e evitar as ameaças externas.

O *Balanced Scorecard* é também um meio para se conseguir a partilha de informação e a coerência da comunicação e assegurar que a empresa irá olhar e monitorar os fatores que realmente contribuem para atingir os objetivos estratégicos.

Esta metodologia vem ganhando cada vez mais notoriedade e foi escolhida pela Harvard Business Review como uma das mais importantes práticas de gerenciamento mais bem elaboradas dos últimos 75 anos, sendo adotada por

grandes empresas, como: ExxonMobil, Siemens etc. Podemos também citar alguns casos de empresas brasileiras que adotaram a metodologia do BSC, entre elas, Petrobrás, Cia. Suzano, Unibanco, Accor, Gerdau, entre outras.

As empresas que decidirem adotar este tipo de metodologia, devem utilizá-la para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; e
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

O *Balanced Scorecard* preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na *implementação* da estratégia de longo prazo. Ou seja, a estratégia passa a ser o foco da empresa.

Redes eletrônicas e softwares de *groupware*, como Lótus Notes, oferecem outras oportunidades para que as organizações possam comunicar e conseguir que as pessoas assumam compromissos com os objetivos do *Balanced Scorecard*.

É importante lembrar que o BSC não é um substituto para os sistemas diários de monitoração de uma organização, os quais atentam basicamente para as medidas de desempenho operacional. As medidas do BSC são escolhidas para direcionar a atenção dos gerentes e demais empregados para aqueles fatores que se espera serem os condutores de vantagem competitiva e avanços para uma organização.

Os conceitos acima mencionados sustentam a tese de que o planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard* apresentam forte complementaridade na concepção de um sistema integrado de gestão, e que devem, portanto, serem

utilizados concomitantemente a fim de proporcionarem maior efetividade organizacional.



### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo enfatiza o tipo de metodologia que foi utilizada neste projeto de monografia.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Foi realizada, neste projeto de monografia, uma pesquisa de caráter qualitativo. Segundo Oliveira (1999, p.117) “a pesquisa qualitativa possui a facilidade de descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de várias variáveis, compreender e classificar por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formações de opiniões de determinado grupo e permitir em maior grau de profundidade, a interação de das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos”.

A revisão da bibliografia foi o tipo de pesquisa realizada, na qual foram revisadas as várias perspectivas existentes na literatura sobre o planejamento estratégico, estratégia e ao *Balanced Scorecard*.

A realização de uma pesquisa aprofundada nas fontes já existentes permitiu ao pós-graduando alcançar os objetivos propostos no projeto.

#### **3.2 Coleta de dados**

Os dados foram coletados em fontes secundárias. Conforme Andrade (1997, p.40) “as fontes secundárias de dados são constituídas pela literatura originada de determinadas fontes primárias e constituem-se em fontes das pesquisas bibliográficas”

Os dados para a realização do projeto foram coletados na empresa na qual o pós-graduando trabalha, bem como em livros, revistas especializadas e na internet.

### **3.3 Tratamento e análise dos dados**

O tratamento dos dados foi feito por meio de textos explicativos, elaboração de tabelas esquemáticas para a representação dos *scorecards*, desenvolvimento de gráficos e figuras para a demonstração dos outros resultados obtidos.

## 4 INTEGRAÇÃO DO BALANCED SCORECARD AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo destina-se a apresentar os resultados da pesquisa monográfica a qual o pós-graduando se propôs a realizar.

Para que fosse atingido o objetivo desta monografia, o pós-graduando teve que desmembrar o seu objetivo mais amplo, em algumas etapas, as quais na sua totalidade cumprem com a proposta inicial.

Vale lembrar, que o primeiro objetivo do trabalho, ou seja, a fundamentação teórica dos aspectos relativos ao planejamento estratégico, estratégia empresarial/corporativa e ao *Balanced Scorecard*, foi alcançado através da compilação do Capítulo dois (2) desta monografia.

### 4.1 Sistema Integrado de Gestão Estratégica (SIGE)

Conforme exposto anteriormente, o principal objetivo desta monografia consiste em integrar, de forma coerente e sistêmica, o Planejamento Estratégico ao *Balanced Scorecard*, para a conceituação de um “Sistema Integrado de Gestão Estratégica – SIGE”.

Certa ênfase recairá sob o BSC como peça-chave de tal sistema, e conseqüentemente, maior detalhamento será dedicado a esta metodologia, pois se tratar de uma ferramenta de gestão emergente e com grande utilização no mundo corporativo.

Como ponto de partida o pós-graduando conceituará o que ele denomina “Sistema Integrado de Gestão Estratégica”.

Conceito: “Um Sistema Integrado de Gestão Estratégica (SIGE) consiste na utilização combinada do Planejamento Estratégico e do *Balanced Scorecard*, com o intuito de cobrir todas as fases da gestão estratégica de forma coerente e integrada

(fluída). Ou seja, o SIGE consiste na utilização das duas ferramentas para conceber, implementar e controlar a estratégia organizacional”.

O planejamento estratégico é um processo contínuo, que trata do estabelecimento da Missão e Valores organizacionais, da Visão e dos Objetivos, bem como da formulação da estratégia que deverá ser perseguida para que a organização materialize sua Visão e alcance os seus objetivos. A parte deficitária do Planejamento Estratégico consiste na implementação e Controle do Plano.

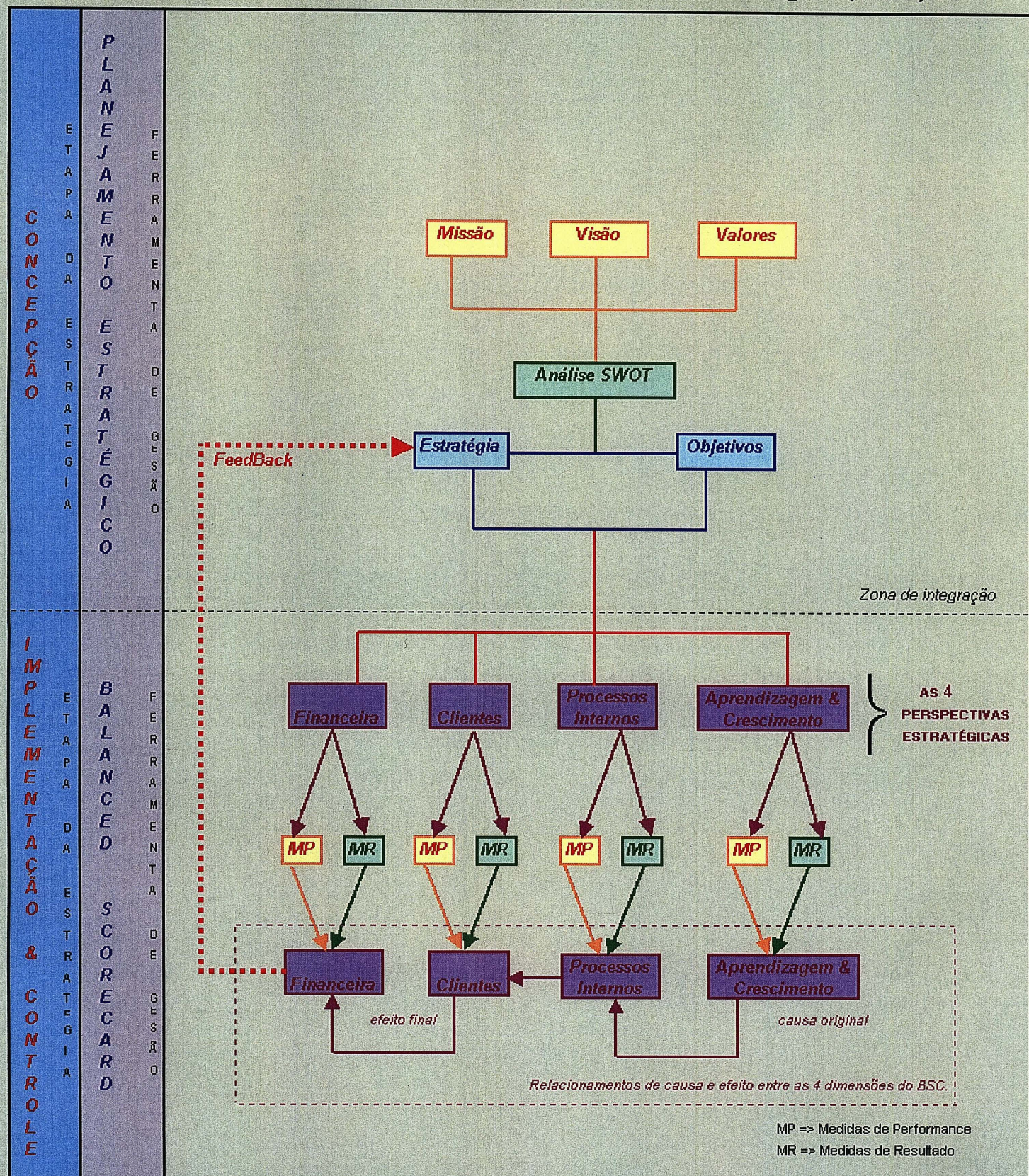
O *BSC* não tem a pretensão de apontar o direcionamento da organização, nem de formular a sua estratégia. Sua contribuição reside na implementação e controle da estratégia, através da tradução da Missão/Visão organizacionais em metas de desempenho/performance, financeiras e não-financeiras conectadas através de uma relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas abordadas pela metodologia.

Portanto, a concepção da estratégia empresarial é realizada através do processo de planejamento estratégico, já a implementação e o controle são melhores administrados através do *Balanced Scorecard*.

A figura abaixo ilustra os fluxos de integração das duas ferramentas na formação de um Sistema Integrado de Gestão Estratégica (SIGE).



**Figura 01 – Fluxos do Sistema Integrado de Gestão Estratégica (SIGE)**



Fonte: Elaborado pelo pós-graduando.



Como pode ser observado, a parte superior do gráfico mostra a etapa da concepção da estratégia, realizada através da ferramenta de planejamento estratégico. Já a parte inferior mostra as etapas de implementação e controle da estratégia, realizadas através do *Balanced Scorecard*. A integração das duas ferramentas acontece quando os *objetivos* traçados no Planejamento Estratégico são alocados para as correspondentes dimensões estratégicas do BSC, sob a forma de Medidas de Resultado (MR), e quando as *estratégias* elaboradas no planejamento estratégico são traduzidas em ação na forma de Medidas de Performance (MP). Outra forma de integração entre as duas ferramentas se dá através do feedback, o qual começa na parte final dos relacionamentos de causa e efeito, ou seja, na avaliação das MR's da perspectiva Financeira do BSC, e termina na estratégia traçada durante o planejamento. Caso as MP's da perspectiva financeira confirmem os objetivos do planejamento estratégico, é porque as hipóteses sob as quais a estratégia se baseia são válidas, caso contrário, é sinal que a gerência precisa rever sua estratégia e o ambiente no qual ela está inserida.

Cada um dos elementos do SIGE será discutido com maiores detalhes nos parágrafos seguintes.

### **Elementos do Planejamento Estratégico:**

- **Missão**

A declaração de Missão refere-se à razão pela qual uma organização existe, sua função na sociedade, economia. Geralmente a Missão de uma empresa é expressa em relação à necessidade humana/social que ela atende. Empresas com declarações de Missão bem definidas e entendidas por seus funcionários têm maiores chances de sobreviverem a mudanças ambientais, pois suas orientações mercadológicas não se limitam aos atuais produtos/serviços que ela produz para atender as necessidades humanas/sociais. Mudanças em várias esferas do macro ambiente tendem a tornar produtos e serviços obsoletos, principalmente mudanças no ambiente tecnológico. Se nesses casos a empresa tiver uma estreita visão de sua missão (em termos de produto ou tecnologia), ela provavelmente desaparecerá, pois os seus integrantes não entendem que a empresa produz meios para satisfação de uma determinada necessidade, e não um determinado produto em si, pois as tecnologias utilizadas para suprirem determinada necessidade invariavelmente evoluem com o passar do tempo.

A declaração de missão a seguir apresentada pertence a uma das principais fabricantes mundiais de elevadores para transporte humano.

“A nossa missão é transportar pessoas, com segurança e conforto, em curtas distancias na vertical”.

Como se pode notar, a empresa não parece estar presa a um conceito de produto em específico, e sim focada em que tipo de serviço que os seus atuais produtos prestam aos consumidores.

- **Visão**

A visão de uma organização é a sua aspiração maior, onde ela quer estar num horizonte de longo prazo, de 5 a 7 anos geralmente. A visão quando for aceita internamente, tem o poder de mobilizar os seus integrantes a perseguirem a excelência na execução de suas tarefas, com vistas à concretização da mesma.

Declarações de visão geralmente evocam a liderança da empresa, seja ela a liderança mercadológica (ser a maior do setor), a tecnológica (pioneirismo tecnológico), a liderança em qualidade (ser a categoria *Premium* de determinada indústria), etc.

A visão da organização deve ser factível, pois se for demasiadamente ambiciosa, os integrantes da organização vislumbrarão um hiato muito amplo entre a situação desejada e a atual, o que acarreta um desestímulo na perseguição da mesma. Se por outro lado, a visão não for desafiadora o suficiente, a organização corre o risco de não explorar todo o potencial dos seus integrantes, bem como a plenitude de seus demais recursos.

A visão a seguir pertence a uma das quatro maiores montadoras de automóveis do mundo, a qual projeta forte crescimento para os anos vindouros.

“Ser a maior montadora de automóveis do mundo até o ano 2010”.

Esta é uma típica declaração de missão que se encontra no mundo corporativo. O tema como já foi mencionado, é a liderança.

- **Valores**

Os valores de uma empresa são algo que funcionários e proprietários querem para a mesma, influencia a vida na organização. Os valores também servem de parâmetro para certas decisões em situações inusitadas, servem de guia para o comportamento dos indivíduos, estabelecendo dentro de certos limites, o que se pode e o que não se pode fazer.

As declarações de valores empresariais geralmente incluem as seguintes dimensões:

- Crescimento dos seus colaboradores como pessoas e aprimoramento como profissionais;
- Responsabilidade social;
- Respeito e proteção ao meio-ambiente;
- Comprometimento com fornecedores, clientes diretos e indiretos;
- Comportamento ético em todas as dimensões da atividade;
- Inovação e melhoria contínua de processos, produtos, estruturas e sistemas.

#### • **Análise SWOT**

A análise *SWOT* consiste na avaliação dos ambientes internos e externos. Na análise interna a atenção se volta para os pontos fracos e fortes da empresa em relação à concorrência.

**Exemplos de Pontos Fracos:** Baixa penetração de mercado / Fraca identificação de Marca / Pouco poder de contratação com fornecedores, etc.

**Exemplos de Pontos Fortes:** Acesso privilegiado a fontes de financiamento de baixo custo / Economias de escala / design de vanguarda dos produtos, etc.

O pós-graduando recomenda que a análise interna seja conduzida através do modelo da análise setorial de Porter descrito no capítulo de fundamentação teórica do presente trabalho.

Na análise externa o foco de atenção são as oportunidades e ameaças que se apresentam no ambiente externo, e que podem impactar os negócios da empresa.

**Exemplos de Oportunidades:** Setor escolhido como estratégico no plano nacional de política industrial / abertura de capital para a captação de recursos / formação de *Joint Ventures* para o desenvolvimento de novos produtos, etc.

**Exemplos de Oportunidades:** Apreciação cambial do Real frente ao Dólar / imposição de barreiras de importações pelos países onde se situam importantes clientes / Crise energética brasileira / alta cotação do petróleo, o que aumenta o custo de muitos insumos de produção, etc.

A análise *SWOT* é uma metodologia para a organização se auto-avaliar e avaliar o ambiente no qual está inserida, bem como é o subsídio que a empresa



necessita, dadas as condições atuais, para definir quais que a mesma quer e pode perseguir.

- **Objetivos**

São os alvos ou situações que a empresa pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir os seus esforços.

Exemplos de objetivos comumente perseguidos por organizações de grande porte: Aumentar as operações globais da empresa / Suprir as expectativas dos acionistas / Obter crescimento lucrativo / Aumentar a produtividade das unidades operacionais / Aumentar o reconhecimento da marca / Ampliar as fontes de receitas.

Para que esses objetivos sejam alcançados, a gerência terá que torná-los operacionais através de seu desmembramento nas quatro dimensões do *Balanced Scorecard*, e dotá-los de coesão nos seus pontos de contato.

- **Estratégias**

Depois de definidos os objetivos organizacionais, a alta gerência deve definir a postura estratégica com a qual perseguirá os seus objetivos. A postura estratégica deverá definida após a análise da combinação dos pontos fortes e fracos, com as ameaças e oportunidades organizacionais.

**Postura Estratégica de Sobrevivência:** Predominância de pontos fracos internos e fortes ameaças externas. Ex. Redução drástica de despesas, redução da abrangência da linha de produtos, venda de ativos ociosos, etc.

**Postura Estratégica de Manutenção:** Predominância de pontos fortes internos e ameaças. Ex. Utilização plena da atual capacidade instalada / maximizar o fluxo de caixa, etc.

**Postura Estratégica de Crescimento:** Predominância de pontos fracos internos e oportunidades. Ex. Ampliação dos canais de distribuição, investimentos para aumentar a capacidade produtiva, etc.

**Postura Estratégica de Desenvolvimento:** Predominância de pontos fortes internos e oportunidades. Ex. Internacionalização das operações, entrada em novos setores, mercados, formação de *Joint Ventures*, Fusões, Aquisições, etc.

Uma vez conhecida a postura estratégica da empresa, a alta gerência deverá (na visão do pós-graduando) eleger uma estratégia genérica de Porter a qual norteará as quatro dimensões estratégicas do *BSC*. As estratégias genéricas (baixo custos / diferenciação ou nicho) foram amplamente explicadas no capítulo da

fundamentação teórica. A direção da organização deverá manter a congruência entre a postura estratégica – estratégia genérica de Porter – e a alocação da estratégia empresarial entre as dimensões estratégicas do *Balanced Scorecard*.

### **Elementos do *Balanced Scorecard*:**

Aqui será descrito o elemento de alocação dos objetivos traçados no planejamento estratégico (Medidas de Resultado), bem como o elemento de implementação da postura estratégica / estratégia genérica, ou seja as medidas de performance (MP's).

Medidas de Resultado (MR's) e medidas de desempenho são designadas para as quatro dimensões estratégicas do *BSC*, portanto tais dimensões também serão detalhadas a seguir.

**Medidas de Resultado:** São medidas genéricas que refletem objetivos comuns de muitas estratégias, assim como estruturas similares através da indústria e suas companhias. Tais medidas genéricas de resultado tendem a ser indicadores tardios, pois são sabidos após o término de um ciclo de negócios / processos. Exemplos de medidas de resultados serão apresentados para cada uma das perspectivas estratégicas do *BSC*.

**Medidas de Performance:** São aquelas medidas consideradas direcionadoras de performance ou indicadores da condução da estratégia, que tendem a ser únicas para uma unidade de negócio em particular. As medidas de performance refletem as particularidades da estratégia da unidade de negócios. As MP's sinalam para os participantes da organização o que eles deveriam estar fazendo hoje para criar valor no futuro, e como os objetivos devem ser alcançados.

#### **• Perspectiva Financeira**

Construir um *BSC* encoraja a unidade de negócios a ligar os seus objetivos financeiros ao objetivo e estratégia corporativos.

**Exemplos de MR's da perspectiva financeira:** Retorno sobre o investimento, Crescimento das receitas, Redução de custos e despesas operacionais, etc.

**Exemplos de MP's da perspectiva financeira:** Taxa de crescimento das vendas por segmento de mercado, porcentagem das receitas oriundas de novos produtos, serviços, e clientes, lucratividade de clientes e produtos, retorno por

categoria de ativos, taxa de utilização de ativos, custos unitários (por transação / processamento), taxa de redução de custos, etc.

- **Perspectiva dos Clientes**

Para que os objetivos traçados no planejamento estratégico sejam alcançados, além de elaborar objetivos e estratégias financeiras pontuais, o mesmo deve ocorrer com as demais dimensões, entre elas a dimensão dos clientes, que está ligada as demais através de relações causa e efeito.

Identificar as propostas de valor que serão entregues aos segmentos-alvo a peça-chave no desenvolvimento de objetivos e medidas para a perspectiva dos clientes.

**Exemplos de MR's da perspectiva financeira:** Aumento da satisfação dos clientes, participação no mercado, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, etc.

**Exemplos de MP's da perspectiva financeira:** Resultados da pesquisa de satisfação *versus* satisfação almejada, participação no mercado *por* produto, % de clientes cadastrados com compras nos últimos dois meses, % das vendas realizadas para clientes novos, % de novos clientes em relação ao total de clientes ativos, etc.

- **Perspectiva dos processos internos**

As medidas dos processos internos estão focadas nos processos que causam maior impacto na satisfação do cliente e que são fundamentais para alcançar os objetivos financeiros.

**Exemplos de MR's da perspectiva dos processos internos:** Receita de novos produtos, Mudança no Mix de Canais de Venda, índices de produtividade dos processos, etc.

**Exemplos de MP's da perspectiva dos processos internos:** Ciclo de desenvolvimento de produtos, tempo despendido com clientes, número de novos produtos em relação ano número de projetos em andamento, taxa de erros na produção, índice de re-trabalho, etc.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

Aprendizado e crescimento advêm de três fontes: Pessoas, Sistemas e Procedimentos organizacionais. Objetivos na perspectiva de aprendizagem e crescimento são as alavancas para a consecução de excelentes resultados nas três perspectivas anteriormente citadas.

### **Exemplos de MR's da perspectiva do Aprendizado e Crescimento:**

Satisfação dos empregados, Receita por empregado, Infraestrutura tecnológica, etc.

**Exemplos de MP's da perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** Taxa de cobertura de tarefas, % de informações estratégicas disponíveis, % de metas individuais alinhadas com metas organizacionais, etc.

É importante notar, que para todas as dimensões estratégicas do BSC, a evolução das medidas de performance atuais é o que determina os índices nas medidas de resultado futuras.

Uma vez definidas as medidas de performance e resultado que deverão compor o BSC, a gerência deverá analisar, e posteriormente estipular (com base nesta análise), qual o comportamento de medida eleita para compor o *Scorecard*. Esse comportamento será expresso em forma de índices, porcentagem, taxas, números absolutos, critérios qualitativos, etc. Quando as medidas apresentarem valores (ou comportamento) conforme esperados pela alta administração da empresa, sinalizando assim, que a estratégia vem sendo cumprida e conduz a organização para a consecução dos objetivos traçados no planejamento estratégico, tais medidas indicarão "sinais verdes" para a alta gerência. Comportamentos pouco aquém do esperado sinalizarão "sinais amarelos" e comportamentos muito abaixo apresentarão "sinais vermelhos" para a cúpula organizacional. Vale a pena recordar que as medidas escolhidas para o BSC estão relacionadas às dimensões do negócio que tem o potencial de criar vantagem competitiva para a organização, e não simplesmente medidas de desempenho operacional do dia-a-dia das empresas. Medidas de desempenho operacional seguirão invariavelmente existindo, porém serão monitoradas no nível organizacional adequado, com a devida periodicidade.

- **Relacionamentos de Causa – e – efeito**

A estratégia de uma organização é, em última análise, uma série de hipóteses sobre causas e efeitos. Relacionamentos de causa e efeito podem ser expressos através de uma série de sentenças do tipo "se X então Z". Por exemplo, a ligação entre melhor treinamento de vendas aos empregados e lucros mais altos pode ser estabelecida através da seguinte seqüência de hipóteses:

*Se aumentar o treinamento dos empregados sobre os produtos, então eles tornar-se-ão mais conhecedores da completa gama de produtos que eles podem vender; se os empregados forem mais conhecedores dos produtos, então a*

*efetividade de suas vendas aumentará. Se a efetividade de suas vendas aumentar, então a margem média dos produtos por eles vendidos também aumentará.*

Um *BSC* devidamente construído deveria contar a história da estratégia da unidade de negócios (Liderança em Custos baixos, diferenciação ou Nicho), bem como de sua postura estratégica básica (sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento), através de uma seqüência de relacionamentos de causa – e – efeito entres as dimensões estratégicas do *BSC*. O sistema de medição deve relacionar explicitamente os objetivos entre as várias perspectivas de tal forma que eles possam ser gerenciados e validados. Tal *BSC* tem que identificar e tornar explícita a seqüência de hipóteses sobre os relacionamentos causa – e – efeito entre as medidas de resultado (MR's) e os condutores de performance destes mesmos resultados *ou* medidas de performance (MP's). Cada medida selecionada para um *BSC* deve ser um elemento de uma cadeia de relacionamentos do tipo causa – e – efeito que comunica o significado da estratégia da unidade de negócios para toda a empresa.

Tal como pode ser observado na Figura 01, cadeia de relacionamentos do tipo causa – e – efeito tem sua origem nas medidas de performance (MP's) da dimensão do “Aprendizado e Crescimento”, as quais afetam as MR's da mesma dimensão, estas por sua vez afetam as MP's da dimensão dos “Processos Internos”, e assim por diante, culminando nas MR's da perspectiva financeira do *BSC*.

- **Feedback**

Um sistema de feedback estratégico deve ser desenhado para testar, validar, e modificar as hipóteses incorporadas na estratégia empresarial. Tais hipóteses como já foi mencionado, advém da interpretação dos resultados da análise *SWOT*, um dos elementos básicos da fase da concepção da estratégia.

O feedback que ocorre no Sistema Integrado de Gestão Estratégica (SIGE) tem início na etapa de “implementação e controle” da estratégia, ou seja, nas MR's da dimensão financeira (fase final da cadeia de relacionamentos do tipo causa – e – efeito) da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*; e retroalimenta as premissas sob as quais emergiu a postura estratégica básica, bem como a estratégia genérica de Porter. Em resumo, se as medidas de resultado do *BSC* (MR's) forem satisfatórias, elas validam a estratégia genérica, e esta a viabilidade dos objetivos que foram definidos após uma análise crítica dos recursos, cenários externos e

saúde organizacional. Em caso contrário, é sinal que a empresa precisa rever a sua interpretação da análise *SWOT*, estabelecer objetivos que sejam factíveis face a essa nova interpretação, pois os mesmos somente serão alcançados uma vez implementada com sucesso a estratégia mais viável (a qual também baseia suas premissas nos resultados da análise *SWOT*).

Como se pode observar através deste trabalho, a força do Sistema Integrado de Gestão Estratégica (SIGE) consiste em extrair os pontos fortes das duas ferramentas de gestão sugeridas pelo pós-graduando, o planejamento estratégico (concepção) e o *Balanced Scorecard* (implementação e Controle), e aliá-los ao rigor da análise das estruturas setoriais e políticas empresariais de Michael Porter.

## **4.2 *Balanced Scorecard* em Ambiente de Controladoria**

A presente etapa da pesquisa tem como objetivo apresentar um exemplo real da utilização do BSC como ferramenta de implementação e controle da estratégia competitiva.

O exemplo tratado a seguir refere-se à um projeto de abrangência mundial de uma das maiores empresas Petrolíferas do Mundo. Tal projeto será brevemente explicado nos parágrafos seguintes, para que seja contextualizada a situação na qual o BSC está sendo utilizado atualmente. Vale lembrar que além deste *Scorecard* específico, a Companhia utiliza-se do BSC de várias maneiras, inclusive na sua forma original, a qual abrange as perspectivas financeiras, Clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento organizacional.

A companhia em questão pertence ao setor energético, opera nos negócios de exploração, refino e distribuição de petróleo e seus derivados. Produz e comercializa lubrificantes automotivos e industriais, atua também no segmento de Gás Natural, carvão e de produtos químicos em Geral. Cerca de 85% dos negócios da Cia. são relativos à exploração e ao refino de petróleo.

Com excessão das divisões de Lubrificantes e de Produtos Químicos, as quais, são intensivas em pesquisa e desenvolvimento tecnológicos, as demais

divisões da empresa competem basicamente no mercado de "commodities". Em tal situação mercadológica, a variável chave para enfrentar a competição de forma sustentável é obter uma vantagem competitiva de Custos. E "Custos" é o tema corporativo que norteia a maioria das decisões estratégicas da Companhia.

Com o objetivos de reduzir drasticamente as despesas administrativas (*overhead*) das Afiliadas da Companhia espalhadas por todo o mundo, em 2001 deu-se início a um projeto global de centralização de certas atividades administrativas (principalmente financeiras e contábeis) em locais escolhidos estrategicamente, por apresentarem ótimas condições de infraestrutura, qualidade de vida, baixos custos, disponibilidade e qualidade de recursos humanos, entre outros aspectos.

Curitiba foi uma das Cidades escolhidas pela Companhia para sediar um de seus Centros de Serviços Corporativos (o primeiro na realidade), tornando-se o "Piloto" de tal projeto.

Tal projeto piloto consistiu na migração para Curitiba, das atividades contábeis e financeiras das Afiliadas Latino-Americanas (em um primeiro momento), as quais eram executadas em escritórios regionais. Por exemplo, existia um escritório de contabilidade para os países do Conesul localizado em Buenos Aires, um escritório em Santiago no Chile, um no Rio de Janeiro para o Brasil, outro em Bogotá para os países do Norte-Andino, um escritório em San Salvador (El Salvador) para os países da América Central, outro escritório na Cidade do México para atender o Negócio deste país, e um último escritório em Miami para atender os países da região do Caribe.

Concomitantemente com a migração das atividades, parte do projeto previa (prevê) a padronização dos processos de trabalho e dos Sistemas de Informática para gestão empresarial (ERP's), pois até então, cada região possuía um ERP distinto, processos divergentes, bem como metodologias. Antes da Centralização em Curitiba, cada região citada possuía um gerente para cada 4 analistas em média.

Como pode ser inferido, o potencial de redução de despesas eram (são) enorme, pois os salários em Curitiba são muito menores que na maioria das cidades sedes dos antigos escritórios contábeis da Companhia, bem como despesas com Aluguéis, impostos (houve benefício fiscal cedido pelas autoridades locais para garantir a instalação do Centro em Curitiba), entre outras. Redução de custos oriundas da padronização dos ERP's (*Enterprise Resource Planning*), de um maior

número de analistas sob responsabilidade de um mesmo gerente, da difusão das *Best Practices* de cada área, etc.

O potencial de redução de despesas tornou-se efetivo, pois a empresa capitalizou e ainda está capitalizando as vantagens provenientes da centralização das atividades contábeis-financeiras.

Atualmente o Escritório de Curitiba atende mais de 29 países, com serviços prestados nas seguintes áreas: Controladoria, Serviço ao Cliente, PtP (*purchase to payment*) ou contas à pagar, Administração do Cartão de Frotas (EssoCard), Suporte em Informática e Crédito. Para atender a demanda dos 29 países a empresa conta com aproximadamente 600 funcionários, 300 dos quais foram contratados apartir de 2001, e terá mais ou menos 800 funcionários até o final de 2005 quando outras atividades dos 29 países migrarão para Curitiba, bem como as atividades de Controladoria da Divisão de Produtos Químicos dos EUA.

O sucesso de Curitiba como piloto do projeto global de centralização de atividades de suporte em Centros de Serviços Corporativos (BSC's - Business Services Centers), foi o sinal verde para a Companhia estender o mesmo conceito à outras regiões do planeta.

O BSC de Curitiba é aquele (dentre outros da empresa) que se encontra em sua fase mais avançada de funcionamento, seguido pelo de Bangkok / Tailândia, o qual atende a região da Ásia-pacífico. Além destas duas localidades, encontram-se em fase embrionária de desenvolvimento BSC's em Budapeste, Praga, Shanghai e Buenos Aires.

Com o conhecimento que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que tem sua aplicabilidade fortemente voltada para a mudança organizacional, a gerência sênior da empresa desenvolveu um *Balanced Scorecard* específico para monitorar a implementação dos BSC's (business support centers) e seu funcionamento.

A intenção deste *Balanced Scorecard* é focalizar nas diferenças de custo e eficiência ao longo dos BSC's nas dimensões vislumbradas como estratégicas pela Companhia, para que a mesma direcione suas futuras centralizações para as áreas mais competitivas, bem como gerar uma certa competição entre as regiões. Para a difusão das melhores práticas estão previstos intercâmbios entre os centros, semeando desta forma, uma cultura adjacente da colaboração entre os BSC's.



O primeiro passo no desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para os BSC's consistiu na definição das métricas a serem monitoradas. Abaixo estão relacionadas as métricas (medidas) selecionadas para o *Balanced Scorecard* em questão. O texto foi transcrito de um documento da empresa.

- Medidas de segurança e desenvolvimento organizacional são diretamente impactadas pelas ações dos funcionários.
- Medidas de Integridade de Controles resultam da atenção ao formato do processo e aos seus controles inerentes.
- Medidas de Geração de Valor resultam do impacto cumulativo de todas as nossas ações para sermos mais eficientes e das decisões estratégicas tomadas pela gerência sênior.
- Medidas de excelência funcional são diretamente impactadas por membros de equipes de diferentes processos. Esta são as métricas que o funcionário pode relacionar às suas atividades individuais. Por exemplo, um analista de contas intercompanhia que consegue mapear mais itens, reduzirá o esforço de trabalho e a probabilidade de registros tardios.
- Medidas de gerenciamento de sistemas e dados refletem o nosso uso da tecnologia para melhorar a performance dos serviços contábeis.

Os objetivos que a empresa traçou para o ano de 2004 em relação aos Serviços de Contabilidade Corporativa (CAS-Corporate Accounting Services) dos BSC's foram os seguintes:

- Assegurar segurança e controles sem falhas
- Alavancar os Sistemas de Informação (ERP's)
- Capturar economias com despesas administrativas
- Iniciar processos de desenvolvimento de carreira
- Desenvolver processos de treinamentos aplicáveis
- Alavancar e conduzir redes de trabalho globais

Com base nos objetivos e medidas de desempenho e resultado acima descritas, os BSC's são avaliados trimestralmente.

A figura abaixo traz o exemplo do *Balanced Scorecard* do segundo trimestre de 2004, divulgado aos funcionários na forma de um boletim o qual foi discutido entre a gerência e os analistas financeiros da Companhia.



## Figura 02 - *Balanced Scorecard* do Centro de Suporte Corporativo

### Serviços de Contabilidade Corporativa - Scorecard do 2º Trimestre de 2004

Visão: Ser o Provedor *Premier* das Atividades de Suporte Corporativo dentro da Companhia

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Medida / Indicador Estratégico	Frequência	Junho-04	Alvo 2004	Indicador
Segurança e Desenvolvimento Organizacional	Nenhuma Pessoa Ferida	Número de acidentes com empregados e terceirizados	Trimestral	0 / 0	0 / 0	●
	Ser competitivo em termos de Custos através do processo de melhoria Contínua	Número de posições administrativas	Mensal	329	497	●
		Despesas Operacionais Brutas - USD M	Mensal	18.7	51.5	●
	Propiciar experiências de Crescimento profissional dentro de uma cultura orientada ao serviço	% empregados com os seus relatórios de desempenho discutidos	Anual	N/A	100	○
		Índice de treinamentos (por categoria) Organizados p/ os BSC's	Trimestral	2	4	●
		% de empregados treinados	Trimestral	N/A	100	○
		% TurnOver Geral	Trimestral	9	<9	●
		% TurnOver - Funcionários que a Empresa lamenta ter perdido	Trimestral	6.1	<5	●
Integridade dos Controles	Instalar e manter um efetivo sistema de gerenciamento de controles para os SCC's	Índice do Ambiente de Controles - %	Trimestral	100	100	●
		Índice do Ambiente de Controles - % por Processo Financeiro*	Trimestral	100	100	●
		Irregularidades (Valor Bruto) - USD K	Trimestral	0	0	●
		Irregularidades - # Ocorrências	Trimestral	0	0	●
		% de Comentários de Auditoria não resolvidos dentro de 6 meses	Trimestral	3	0	●
Geração de Valor	Transição dos Processos de Controladoria para os BSC's	Migrações dos depts. Controladoria para os BSC's - #	Trimestral	348	1425	●
		Despesas economizadas com as migrações das atividades de Controladoria para os BSC's - USD M	Trimestral	10	90	●
		Despesas a serem economizadas quando todos os BSC's estiverem operando**	Trimestral	30	173	●
Excelência Funcional	Assegurar que as transações negociais sejam registradas em concordância com práticas contábeis aceitáveis	Nr (#) de itens em Contas Intercompanhias > 60 dias	Trimestral	0	0	●
		Nr (#) de itens e valor (USD M) na Conta 199 > 30 dias	Trimestral	85 / 0.3	Monitorar	●
		Nr (#) de contabilizações tardias no SAP (média mensal no Trimestre)	Trimestral	84	85	●
		NR (#) e valor (USD M) dos registros tardios no Sist. Global De Consolidação dos Dados (Dataflex)	Trimestral	14 / 20	4 / 0	●
		Qtd de ajustes de períodos anteriores acima de USD 1M (antes IR) - # e USD M	Trimestral	6 / 10.8	0 / 0	●
		Nr (#) e valor (USD M) dos itens acima prazo crítico nas contas sob responsabilidade da Controladoria	Trimestral	1.5 / 12.1	2.6 / 6.4	●
		Nr (#) e valor (USD M) dos itens acima prazo crítico - TODOS DEPARTAMENTOS	Trimestral	7.4 / (4)	15.3 / 14.3	●
		Contas não Reconciliadas - # e USD M	Trimestral	97 / 47	5 / 5.0	●
Gerenciamento de Dados e Sistemas	Alavancagem dos Sist. De Gestão Empresarial	% das Receitas Reportadas através do Plano de Contas Global (GFCM)	Trimestral	87	88	●
		% das Receitas Reportadas que foram mapeadas ao Dataflex através dos programas de transferências do GFCM	Trimestral	72	77	●

Fonte: Dados Internos da Cia de Petróleo.

(\*) Processos Financeiros: Ativo Fixo, Reconciliação Bancária, Análise de Contas, Intercompanhias e Relatórios financeiros.

(\*\*) Previsto para o final de 2007.

É interessante notar que no *scorecard* acima demonstrado, as quatro perspectivas tradicionais do *Balanced Scorecard* (financeira, clientes, processos

internos e aprendizagem/crescimento) foram suplantadas por 5 perspectivas que melhor atendem o escopo do projeto e das atividades em questão. São elas:

1. Segurança e desenvolvimento organizacional
2. Integridade dos Controles
3. Geração de Valor
4. Excelência Funcional
5. Gerenciamento de Sistemas e Dados

Para cada perspectiva do *scorecard* em questão existe um ou mais objetivos estratégicos. Indicadores de performance e de resultado foram designados para sinalizar à gerência a consecução ou não dos objetivos estabelecidos. Indicadores reportados na cor verde significam que aquela determinada tarefa ou processo está comportando-se conforme esperado pela organização (significa que a estratégia está sendo efetivada naquele aspecto específico), cor amarela é um alarme para a gerência, pois significa que naquele aspecto a organização encontra-se aquém das expectativas. O indicador branco significa que os resultados parciais não estão disponíveis, e que portanto não podem ser comparados com o objetivo proposto para o ano de 2004.

Vale a pena lembrar que o *scorecard* em questão refere-se ao BSC de Curitiba, o qual foi divulgado para os funcionários desta localidade, e que o memo ocorre para Bangkok atualmente, e em breve para os demais BSC's. A gerência sênior pode então avaliar o desempenho dos BSC's individualmente, bem como consolidar os dados para apresentação à Presidência da Companhia.

Apartir do exemplo acima mencionado, torna-se explícita a maneira pela qual a estratégia competitiva de uma empresa (liderança em custos neste caso) torna-se exeqüível através de ações individuais que a empresa possa monitorar com base nos indicadores de desempenho e resultado a ela relacionados.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após meses de pesquisa sobre as questões relacionadas ao planejamento estratégico e ao *Balanced Scorecard*, o pós-graduando sente-se satisfeito por ter atingido os objetivos deste trabalho, os quais exigiram uma profunda releitura da teoria disponível e culminou em uma subsequente formulação teórica (SIGE).

Espera-se que os resultados desta pesquisa tornem-se disponíveis para pesquisadores, acadêmicos e profissionais que estejam engajados em trabalhos que abranjam os temas tratados na presente monografia. Também se espera que as informações e formulações aqui divulgadas ampliem o diálogo acerca das questões empresarias / organizacionais, sem ter a mínima pretensão de esgotar o assunto ou sobrepor pesquisas já existentes.

## 4 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 4.ed. São paulo: Atlas, 1993.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial**: um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard*. Dissertação de Mestrado – FEA/USP, 2001.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Balanced Scorecard**: A Estratégia em Ação. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**: Como as empresas que adotam o BALANCED SCORECARD prosperam no novo ambiente de negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.



KOONTZ, Harold. **Princípios de administração**: uma análise das funções administrativas. 11.ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

MESSIAS, Sérgio Bolsonard. **Manual de administração de materiais**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1980.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Silvio Luis de. **Tratado de metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. ***Competitive Advantage**: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C.K. Em busca do novo. **HSM Management**, São Paulo, n.7, p.6-12, março – abril, 1998.

RIBEIRO, Helio. **Administração financeira na prática**. Rio de Janeiro: Fórum, 1972.

RICHARDSON, Roberto Jarra. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1997.

ROBERT, Michel. **Estratégia:** como empresas vencedoras dominam a concorrência. São Paulo: Negócios Editora, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração:** guia para pesquisas, projetos, estágios, e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SIMCSIK, Tibor. **OMIS.** São Paulo: Makron Books, 1992.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D.. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TROUT, Jack. **Diferenciar ou morrer.** São Paulo: Futura, 2000.